Monika Baczewska-Ciupak

# PRZYWÓDZTWO ORGANIZACYJNE
## w kontekście aksjologicznych i moralnych wyzwań przyszłości



WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU MARII CURIE-SKŁODOWSKIEJ

# PRZYWÓDZTWO ORGANIZACYJNE
w kontekście aksjologicznych
i moralnych wyzwań przyszłości

UMCS
WYDAWNICTWO

Monika Baczewska-Ciupak

# PRZYWÓDZTWO ORGANIZACYJNE
## w kontekście aksjologicznych i moralnych wyzwań przyszłości

LUBLIN 2013

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU MARII CURIE-SKŁODOWSKIEJ

RECENZENCI
*prof. dr hab. Józef Lipiec*
*dr hab. Lech Zdybel, prof. UMCS*

REDAKCJA
*Łucja Oś-Goś*

SKŁAD, PROJEKT OKŁADKI
*Studio Format / studioformat.pl*



ISBN 978-83-7784-444-1

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU MARII CURIE-SKŁODOWSKIEJ
20-031 Lublin, ul. Idziego Radziszewskiego 11, tel. (81) 537 53 04
www.umcs.lublin.pl/wydawnictwo
e-mail: sekretariat@wydawnictwo.umcs.lublin.pl

DZIAŁ HANDLOWY
tel./fax (81) 537 53 02, e-mail: wydawnictwo@umcs.eu

DRUK I OPRAWA
Drukarnia „Elpil", ul. Artyleryjska 11, 08-110 Siedlce

*Rodzicom,*
*z wyrazami miłości*

# Spis treści

# Wstęp

Niniejsza monografia stanowi zmodyfikowaną wersję pracy doktorskiej *Przywództwo i wartości w zarządzaniu*, która została napisana pod kierunkiem prof. dr. hab. Lesława Hostyńskiego. Dysertację obroniłam w czerwcu 2010 roku na Wydziale Filozofii i Socjologii Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, uzyskując stopień naukowy doktora nauk humanistycznych w zakresie nauk o poznaniu i komunikacji społecznej. Oryginalność poruszanej tematyki wynika z aktualnego, a jednocześnie interdyscyplinarnego spojrzenia na zagadnienia związane z przywództwem organizacyjnym, w szczególności zaś ze stworzenia etycznych fundamentów przewodzenia w organizacji, którymi powinien kierować się przywódca w dobie kryzysu wartości.

Rozwój cywilizacyjny dwudziestego pierwszego wieku oraz polityczne, gospodarcze, społeczne i kulturowe przeobrażenia, będące skutkiem procesów globalizacji, wywarły duży wpływ na szereg dziedzin życia społecznego. Relatywizm etyczny współczesnego świata stanowi źródło przemian mających swe odzwierciedlenie w dehumanizacji stosunków międzyludzkich. Procesy komunikacji interpersonalnej oraz osobowy i indywidualny wymiar człowieka zostały uprzedmiotowione, a związki i zależności występujące w społeczeństwie opierają się głównie na uzyskaniu korzyści materialnych i realizacji egoistycznych potrzeb oraz przyjemności. W powszechnej opinii biznes kojarzy się z przedsiębiorczością, zaś zarządzanie organizacją z osiąganiem określonych celów finansowych i ekonomicznych. Powyższe rozumienie prowadzi do wniosku, iż działalność firmy skupia się na założeniu czysto materialnym. W tym przypadku pomija się dobro jednostki czy też ogółu na rzecz osiągnięcia zysku i przewagi konkurencyjnej na rynku. Powszechne odejście od zasad moralnych powoduje niepokój i zmusza do refleksji nad przyszłością ludzkości nie tylko w sensie biologicznym, ale także jako wspólnoty kulturowej.

Cele niniejszej pracy można uogólnić do dwóch najważniejszych. Pierwszym jest próba wskazania na kryzys aksjologiczny, przez który aktualnie przechodzi nasze społeczeństwo, a który widoczny jest także w środowisku biznesowym. Drugim zaś refleksja nad działaniami, które powinno się podjąć, aby go przezwyciężyć. Dotychczasowe, tradycyjne metody działalności gospodarczej okazały się zawodne, stąd istnieje potrzeba stworzenia nowych paradygmatów zarządzania

organizacją. Z racji na posiadany zakres władzy, osoba zajmująca kierownicze stanowisko odgrywa znaczącą rolę w ustanawianiu nowych wzorców zachowania i postaw społecznych. W związku z powyższym, oparte na aksjologicznym fundamencie przywództwo wydaje się jedyną odpowiedzią na wyzwania, jakie niesie ze sobą przyszłość.

W celu uzasadnienia powyższej tezy zastosowałam w pracy podział na trzy główne części oraz podlegające im podrozdziały, które – wzajemnie z siebie wynikając – dają ogólny obraz opisywanych kwestii. Tematyka przywództwa jest dość popularna w zachodnich kręgach cywilizacyjnych, w szczególności podejmują ją amerykańscy badacze. Także w Polsce w ciągu ostatnich lat można zauważyć wzrost zainteresowania powyższym zagadnieniem, brak jest jednak w literaturze z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu pozycji, która uwzględniałaby całościowe spojrzenie na poruszaną przeze mnie problematykę. Swój punkt widzenia opieram bowiem nie tylko na przywództwie, ale i wartościach, gdyż wychodzę z założenia, że urzeczywistnienie idei dobra wspólnego w organizacji jest możliwe jedynie w przypadku, gdy przywódca za podstawę swojego działania przyjmie uniwersalne wartości etyczne, a jego postępowanie będzie wypływać z wewnętrznego poczucia moralności. Wyrażam nadzieję, że przeprowadzone w pracy analizy okażą się praktycznie przydatne i wskażą nowy kierunek, w którym powinna podążać współczesna organizacja, a także pomogą menadżerom, kierownikom i liderom w poruszaniu się po szerokim spektrum biznesowych działań.

Część pierwsza poświęcona jest przywództwu i organizacji. W podrozdziale początkowym dokonałam analizy terminologicznej najważniejszych pojęć z zakresu nauk o zarządzaniu i organizacji, a mianowicie: organizacji, zarządzania i przywództwa. Wyjaśnienie rozumienia powyższych terminów stanowiło dla mnie bazę wyjściową do dalszej refleksji; co więcej, posunięcie takie jest merytorycznie uzasadnione, gdyż posiadają one różnorodne zastosowanie do wielu dyscyplin i dziedzin naukowych. Opisałam także istotne różnice występujące pomiędzy zarządzaniem, kierowaniem a przewodzeniem w organizacji.

Kolejny podrozdział pracy dotyczy genezy i źródeł władzy organizacyjnej. Wskazałam w nim na źródła, z których może wypływać władza, w tym na jej uprawomocnienie. Podstawą niniejszych rozważań jest teoretyczne i praktyczne zastosowanie przywództwa w sprawowaniu władzy oraz wzajemne powiązania i różnice, które między nimi występują.

Następnym etapem badań była analiza wybranych ewolucyjnych teorii, koncepcji i poglądów na przywództwo w ujęciu paradygmatycznym. Za pierwszy uznałam paradygmat klasyczny. Biorąc pod uwagę jego podział na przywództwo

demokratyczne, autokratyczne i liberalne, styl ten wydaje się aktualnym sposobem zarządzania w większości współczesnych organizacji. Kolejny istotny etap w ewolucji przywództwa to paradygmat charyzmatyczny; ważny tym bardziej, iż charyzma określana jest przez większość badaczy jako jeden z głównych składników osobowości lidera. Za początek paradygmatu transakcyjnego możemy przyjąć pojawienie się ruchu na rzecz stosunków międzyludzkich. Przywództwo transakcyjne charakteryzuje się wymianą o charakterze ekonomicznym, politycznym lub psychologicznym, przy czym zarówno lidera, jak i jego zwolenników łączą jedynie wzajemne zależności o charakterze materialnym. Powyższy model zarządzania organizacją został zastąpiony przez paradygmat transformacyjny. W przeciwieństwie do poprzedniego, przywództwo transformacyjne opiera się na zmianach, co w przypadku turbulentnych procesów globalizacyjnych stanowi ważny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. Istotne przeobrażenia w pojmowaniu zarządzania organizacją wprowadził paradygmat wizjonerski. Przywódca, który posiada wizję, motywuje oraz inspiruje pracowników do realizacji wspólnego celu. Z kolei w przypadku paradygmatu nowego przywództwa podkreśla się, że liderzy kładą nacisk na zmianę oraz zaangażowanie. Ponieważ powyższy typ zawiera w sobie zarówno elementy przywództwa transformacyjnego, jak i charyzmy, wielu badaczy określa je jako przywództwo przyszłości. Ostatnim z analizowanych w niniejszym podrozdziale jest paradygmat organiczny, który charakteryzuje się zanikiem formalnego podziału władzy. Oprócz powyższego rozróżnienia dokonałam analizy przywództwa ze względu na dziedziny życia społecznego, rodzaj publicznej aktywności, legitymizację władzy, a także podejście kwalifikacyjne i behawioralne.

Czwarty podrozdział traktuje o postmodernizmie w zarządzaniu, w tym paradygmatach i metaforach w organizacji. Na początku dokonałam rozróżnienia pomiędzy modernizmem a postmodernizmem (określanym jako epokę ponowoczesną), a także wskazałam na wzajemne konotacje owego prądu myślowego z pojęciami paradygmatu i metafory. Opisanie znaczenia powyższych terminów stanowiło wprowadzenie do metaforycznego ujęcia rzeczywistości organizacyjnej, które pozwala na lepsze zrozumienie istoty samej organizacji.

Treść ostatniego podrozdziału obejmuje rozważania na temat kultury organizacyjnej. W niniejszym wątku uwzględniłam rozróżnienie pomiędzy cywilizacją a kulturą, wskazałam na wartości jako źródło kultury, a także opisałam duchowość w organizacji oraz stanowiące przejście od kultury do wielokulturowości – zarządzanie globalne.

Część druga pracy dotyczy etycznego wymiaru biznesu. Podrozdział pierwszy poświęciłam etyce biznesu, która obejmuje swoim zakresem całość zagadnień

występujących w organizacji i jej funkcjonowaniu, wskazałam także na związki, jakie występują pomiędzy etyką, moralnością a biznesem. W powszechnym mniemaniu pojęcia te uznawane są za przeciwstawne, jednak nawzajem się konstytuują i jest wręcz niemożliwym efektywne funkcjonowanie współczesnych organizacji bez ich połączenia i praktycznego zastosowania.

Etyka biznesu zawdzięcza swoje powstanie filozoficznym teoriom etycznym, dlatego też kolejny wątek pracy dotyczy refleksji nad zastosowaniem wybranych teorii w biznesie, przy czym starałam się wykazać, iż w poglądach wielu filozofów można znaleźć odpowiedzi na podstawowe pytania dotyczące funkcjonowania człowieka w środowisku organizacyjnym.

W podrozdziale trzecim przedstawiłam koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, wskazałam na zależności występujące pomiędzy wolnością i odpowiedzialnością, przy jednoczesnym podkreśleniu ich ważnej roli dla jednostki i systemu społecznego. Społeczna odpowiedzialność organizacji wyraża się w działaniach, które – przynosząc dochód działalności gospodarczej – są jednocześnie przyjazne dla środowiska i co najważniejsze zaspokajają społeczne potrzeby. W niniejszym wątku zaprezentowałam także opozycyjne teorie, według których przedsiębiorstwo ponosi odpowiedzialność przede wszystkim za powiększenie swoich zasobów materialnych.

Następny podrozdział dotyczy instytucjonalizacji etyki w biznesie w formie programów etycznych w organizacjach, przy czym dokonuję w nim namysłu nad rzeczywistym ich zastosowaniem. Przekonanie, iż większość przedsiębiorstw posiada kodeksy jedynie w celu zwiększenia zysków materialnych, stanowiło wstęp do dalszych rozważań.

Końcowa część odnosi się do ponowoczesnego kryzysu wartości oraz wynikających z niego problemów moralnych w środowisku biznesowym. Ponowoczesność jest nowym porządkiem społecznym, który – zmieniając dotychczasowy sposób pojmowania świata – określił nowe role w strukturze społecznej. Działania większości firm zdają się przypominać grę, w której liczy się tylko wygrana, cel uświęca środki, a najwyższą wartość stanowi zysk i pieniądz. Współczesne społeczeństwo jest społeczeństwem „zewnątrzsterownym", które charakteryzuje nowy styl życia oparty na konsumpcji, dążeniu do realizacji dóbr doczesnych oraz odejście od wartości i norm moralnych. Utylitaryzm postaw i instrumentalne traktowanie siebie nawzajem wpłynęły na zmianę struktury wartości, a w konsekwencji – kryzys aksjologiczny, który doprowadził do eskalacji zjawiska przemocy na wszystkich szczeblach organizacji. Ostatni wątek poświęcony został analizie wybranych koncepcji związanych z psychopatologią przywództwa organizacyjnego, zaś końcowa refleksja podrozdziału sprowadza się do stwierdzenia, iż

zadaniem przywódcy w organizacji jest zarządzanie, które umożliwi przełom dotychczasowego sposobu myślenia, a przewodnim celem działalności środowisk biznesowych stanie się dobro wspólne całej organizacji.

Część trzecia pracy określa aksjologiczne wyzwania, jakie stawia przed przywództwem przyszłość. W podrozdziale pierwszym starałam się wykazać znaczenie przywódcy w kreowaniu i nauczaniu wartości. Jedną z odpowiedzi na owe wyzwania stanowi twórcze myślenie, które wiąże się z zarządzaniem zmianami, stanowi ważny aspekt podejmowania decyzji i formułuje nowe sposoby pokonywania istniejących barier indywidualnych i kulturowych. Twórczy lider powinien wykazywać się otwartością na nowe doświadczenia, motywować do działania oraz rozwijać umiejętności pracowników. Z kolei podstawą do realizacji celów pedagogicznych przez przywódcę jest świadomość fundamentalnego znaczenia wartości w organizacji. Realizacja ról przywódcy-kreatora oraz przywódcy-nauczyciela jest możliwa jedynie w przypadku, gdy menadżer potwierdza wyznawane wartości własnym zachowaniem, stanowiąc wzorzec osobowy dla innych. W niniejszym rozumieniu przewodzenie nie jest wyłącznie chwilową zmianą postaw i zachowań lidera, ale filozofią życia i sztuką zarządzania opartego na aksjologicznych fundamentach.

Istniejące na rynku finansowym zarządzanie wartością organizacji odnosi się do aspektów ekonomicznych i polega w głównej mierze na podnoszeniu wartości materialnej organizacji jako przedsiębiorstwa. W niniejszym podrozdziale skupiam uwagę na nowej kategorii, która koncentruje się wokół zasobów niematerialnych. Pojmowane w ten sposób zarządzanie poprzez wartości jest szczególną metodą przekazywania i instytucjonalizacji wartości etycznych zarówno w samej organizacji, jak i jej otoczeniu zewnętrznym i stanowić powinno podstawę etycznego przywództwa w organizacji.

Podrozdział trzeci dotyczy kognitywno-emocjonalnego wymiaru przywództwa. Na przestrzeni ostatnich lat powstało wiele teorii, w których uznano intuicję, komunikację, inteligencję oraz emocje za ważne czynniki w kształtowaniu i rozwoju kultury organizacji. Intuicja, określana przez niektórych badaczy mianem tzw. „szóstego zmysłu", umożliwia menadżerowi innowacyjne podejście do rozwiązywania problemowych sytuacji, z kolei etyczna komunikacja ustanawia relację interpersonalną opartą na prawdzie, szczerości i wzajemnym zrozumieniu pomiędzy jednostkami. W tej części pracy opisałam również znaczenie coachingu oraz monitoringu w rozwoju potencjału pracowników oraz rolę, jaką w ich kontekście powinien odegrać lider w organizacji. Zwróciłam także uwagę na relacje emocjonalne między przywódcami a pracownikami oraz wskazałam na dużą rolę inteligencji emocjonalnej w sprawowaniu władzy organizacyjnej. Ten

szczególny styl zarządzania nazywany jest często przywództwem naturalnym lub przywództwem bez władzy. Podstawę przywództwa emocjonalnego stanowi świadomość emocjonalna, umożliwiająca menadżerowi zrozumienie własnych uczuć, co z kolei wpływa na zmianę postawy wobec pracowników, tym samym zaś na funkcjonowanie całej organizacji. Powyższe teorie oraz opisana przeze mnie w pierwszej części pracy charyzma, którą podobnie jak i emocje uznaje się za osobowościową cechę przywódcy, stały się przedmiotem merytorycznej krytyki wielu badaczy, dlatego w niniejszym podrozdziale uwzględniłam także najważniejsze, opozycyjne stanowiska.

Organizacja tworzy złożony system ze strukturą, w której jeden z głównych fundamentów stanowią wartości. Józef Lipiec opracował dekalog wartości uniwersalnego systemu moralnego. Zadaniem, które postawiłam sobie do zrealizowania w niniejszym wątku pracy, było stworzenie dekalogu uniwersalnych wartości organizacyjnych. Za najważniejsze uznałam: odwagę, uczciwość, szczerość, wiarygodność, zaufanie, ideowość, pokorę, przyjaźń, przyzwoitość oraz spójność wewnętrzną. Etyczne fundamenty przewodzenia w organizacji uzupełniłam przedstawieniem teorii, które stanowią – jak sądzę – godne polecenia do stosowania w praktyce przykłady, w dużej mierze wchodzące w zakres etyki charakteru.

Ostatni podrozdział trzeciej części pracy dotyczy współuczestnictwa w zarządzaniu organizacją, określanego mianem partycypacji, przywództwa integracyjnego oraz ich znaczenia w realizacji dobra wspólnego. Podstawę opracowywania powyższych zagadnień stanowią założenia chrześcijańskiej doktryny społecznej, zgodnie z którą człowiek może się w pełni realizować jedynie poprzez współdziałanie z innymi ludźmi. Pełna partycypacja zakłada, że wszyscy pracownicy ponoszą odpowiedzialność za zadania, samych siebie, zespół oraz całą firmę. Podobną zasadę uczestnictwa możemy odnaleźć w koncepcji przywództwa przez integrację. Powyższe podejścia różnią się zdecydowanie od zarządzania tradycyjnego, w którym funkcjonowanie organizacji uzależnione było jedynie od osoby sprawującej kierownicze stanowisko. Współcześnie, w większości przedsiębiorstw relacje interpersonalne „ja" – „ty" zostały zastąpione przez dialog przedmiotowy „ja" – „to". Końcowa refleksja sprowadza się do stwierdzenia, iż jedynie organizacja, w której podstawę współuczestnictwa stanowi relacja „my", a działania przywódcy i jej członków opierają się na etycznych, wypływających z moralności zasadach, umożliwia osiągnięcie wszystkich zamierzonych celów i dążeń, które określić możemy dobrem wspólnym.

ROZDZIAŁ I
# PRZYWÓDZTWO W ORGANIZACJI

*Zarządzanie to robienie rzeczy właściwie,*
*przywództwo to robienie właściwych rzeczy.*
Peter F. Drucker (1909–2005)

## 1.1 ZARZĄDZANIE A PRZEWODZENIE W ORGANIZACJI – TERMINOLOGIA, ANALOGIE I RÓŻNICE

W celu głębszego zrozumienia podjętej w niniejszej pracy problematyki należy wyjaśnić znaczenie zawartych w niej pojęć. Wieloznaczność pojmowania definicji organizacji, zarządzania i przywództwa oraz różnorodne ich zastosowanie w odniesieniu do wielu dziedzin stwarza bowiem niepotrzebny chaos terminologiczny. Rozwiązanie takie pozwoli Czytelnikowi na swobodne poruszanie się w temacie i wyjaśni wszelkie możliwe wątpliwości, które mogłyby zaistnieć przed jej lekturą.

Współcześnie nie istnieje jednoznaczne przekonanie co do etymologii pojęcia „organizacja". W literaturze z dziedziny organizacji i zarządzania najczęściej podaje się dwa źródła pochodzenia powyższego terminu, a mianowicie średniowieczno-łacińskie *organisatio* – 'system', *organella* – 'wyspecjalizowana część komórki biologicznej' lub greckie *organikos* – 'wytworzony za pomocą narzędzia' czy też *organon* – 'narzędzie, instrument, przyrząd, organ'[1]. Różnorodność interpretacji pojęcia oraz problem w sprecyzowaniu jego pochodzenia znajduje swoje odzwierciedlenie w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości społecznej. W dzisiejszych czasach badania organizacji: ich struktury, dynamiki, wyników działań, artefaktów, uczestników i związków z pozostałą częścią społeczeństwa, stanowią przedmiot zainteresowań wielu dyscyplin (między innymi: psychologii społecznej, socjologii, antropologii, ekonomii, nauk politycznych, historii), a także biznesu[2]. Dzieje się tak dlatego, że każda organizacja jest inna, posiada odmienne zasoby, funkcjonuje w różnym otoczeniu oraz zaspokaja i realizuje zróżnicowane potrzeby i cele należących do niej ludzi[3].

W potocznym rozumieniu organizacja określana jest jako „[…] zbiorowe działanie w celu realizacji wspólnej misji, kiedy to grupa ludzi zbiera się pod określonym szyldem, by tworzyć pewien produkt czy usługę"[4]. Definicja ta zakłada

---

[1] Zob. K. Krzakiewicz (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1994, s. 36.

[2] Zob. A. S. R. Manstead et al., *Encyklopedia Blackwella. Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Jacek Santorski, Warszawa 2001, s. 316.

[3] Zob. K. Krzakiewicz, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 7.

[4] H. Mintzberg, *Mintzberg on management*, Free Press, New York 1989, s. 2, [w:] A. S. R. Manstead et al., op. cit., s. 316.

świadome stowarzyszenie się ludzi i podjęcie decyzji dotyczącej wspólnego działania na rzecz osiągnięcia określonych celów i zadań. Owe dążenia stanowią jednocześnie misję organizacji, która wpływa na zatrudniony personel i określa odpowiedzialność każdego z jej członków[5].

Według ujęcia encyklopedycznego pojęcie organizacji możemy rozpatrywać ze względu na jej trzy podstawowe znaczenia: przedmiotowe, atrybutowe i czynnościowe. W znaczeniu przedmiotowym (rzeczowym) organizacja stanowi całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia ogółu. Znaczenie atrybutowe nadaje organizacji cechy przedmiotów złożonych, które są mniej lub bardziej zorganizowane. W ostatnim znaczeniu – czynnościowym – organizacja to tyle, co jej tworzenie, zwane organizowaniem[6].

Organizację pojmuje się także jako uporządkowany system społeczno-techniczny, składający się z ludzi, występujących między nimi relacji i ich symbolicznych wytworów, tj. celów, wartości, formalnych reguł i struktur, a także wytworów technicznych[7]. Z kolei jako podstawowe podsystemy organizacji wymienia się: podsystem celów i wartości, który określa i aksjologicznie uzasadnia misję, jaką organizacja spełnia wobec swoich członków; podsystem psychospołeczny, składający się z uczestników organizacji, ich motywacji, postaw, wartości, kultury oraz występujących między nimi więzi społecznych; podsystem struktury, który dotyczy zasad podziału zadań, władzy i odpowiedzialności w organizacji; podsystem techniczny, w skład którego wchodzą między innymi umiejętności techniczne, technologie, urządzenia czy budynki, oraz podsystem zarządzania koordynujący pozostałe podsystemy w procesach podejmowania decyzji[8].

Przedstawione powyżej systemowe ujęcie można rozszerzyć o dodatkowe perspektywy, które opisują organizacje jako systemy racjonalne, naturalne oraz otwarte. Perspektywa systemu racjonalnego zakłada, że organizacja jest abstrakcyjną i formalną całością, a przedmiotem jej zainteresowań są teorie, a także ich wpływ na zachowanie. W organizacjach pojmowanych jako systemy naturalne szczególną uwagę skupia się na zachowaniach, percepcji, oczekiwaniach i uczuciach członków, zaś w ostatniej z perspektyw organizację rozpatruje się jako

[5] Zob. A. S. R. Manstead et al., op. cit., s. 317.

[6] Zob. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 150–151.

[7] Zob. F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, *Organisation and Management: A Systems Approach*, McGraw Hill, New York 1970, s. 120–121, [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 30.

[8] Zob. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, op. cit., s. 30.

koalicję różnorodnych grup interesów, która ustala swoje cele drogą negocjacji i podlega wpływowi czynników występujących w otaczającym środowisku[9].

Interesującej analizy terminu dokonał Amitai Etzioni, który określił organizacje jako jednostki społeczne (lub grupy ludzi), tworzone i przekształcane dla realizacji konkretnych celów. Powyższa definicja obejmuje między innymi przedsiębiorstwa, armie, szkoły czy kościoły, nie dotyczy z kolei plemion, klas, grup etnicznych, przyjacielskich czy rodzin. Według socjologa organizacje charakteryzują się z góry zaplanowanym podziałem pracy, władzy i przepływu informacji, przy czym posiadają jeden lub więcej ośrodków władzy, które nadzorują realizację wspomnianych wcześniej dążeń. Ostatnie z właściwości stanowią substytucyjność personelu, którą najprościej możemy określić jako zastępowalność pracowników w przypadku niewywiązania się z obowiązków i zadań wynikających z zajmowanych przez nich stanowisk pracy oraz przemieszczanie personelu na drodze przesunięć i awansów[10].

Różnorodność ujęć i sposobów interpretacji nie zmienia faktu, że głównym przedmiotem badań oraz zakresem zainteresowań nauk o organizacji i zarządzaniu są organizacje, w których zespoły ludzkie (grupy społeczne) występują łącznie z jej materialno-technicznymi środkami działania (zasobami)[11]. Według Leszka Krzyżanowskiego organizacje tego typu charakteryzują się również między innymi tym, że są tworzone przez ludzi, którzy – działając w nich jako podstawowy czynnik twórczy – realizują swoje indywidualne i zbiorowe cele. Przy czym, co warte podkreślenia, cele organizacji wywodzą się z wartości wyznawanych zarówno przez jej pracowników, jak i społeczne, a także instytucjonalne otoczenie, z którym prowadzi ona wymianę materialnych i niematerialnych dóbr. Ponadto, ze względu na zadania, w organizacjach występuje podział pracy, funkcji i ról organizacyjnych, posiadają one także człon kierowniczy, który koordynuje współdziałanie wszystkich jej członków za pomocą organizacyjnych, motywacyjnych i kontrolnych czynności[12].

Bardziej dogłębna analiza podanych definicji prowadzi do refleksji, iż opisują one organizację jako „[…] całość, której składniki współprzyczyniają się do

---

[9] Zob. W. R. Scott, *Organisations: Rational, natural and open systems*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall 1981, [w:] A. S. R. Manstead et al., op. cit., s. 319–320.

[10] Zob. M. Bielski, *Organizacje. Istota, procesy, struktura*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s. 75.

[11] Zob. L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 169.

[12] Zob. ibidem, s. 170.

powodzenia całości”[13] lub też jako „[…] całość, która przyczynia się do powodzenia swych części”[14]. Pierwsze zjawisko nazywane jest przez badaczy efektem synergicznym. Na gruncie nauk o organizacji i zarządzaniu jego analizą zajmował się między innymi Adam Smith. W *Badaniach nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* pisał, iż „wielki wzrost ilości owoców pracy, jakie ta sama liczba ludzi może osiągnąć w następstwie podziału pracy, zawdzięczamy trzem różnym okolicznościom: po pierwsze, wzrostowi sprawności każdego robotnika; po drugie: zaoszczędzeniu czasu, który się zwykle traci przy przechodzeniu od jednego rodzaju roboty do drugiego; wreszcie, wynalezieniu wielkiej liczby maszyn, które ułatwiają i skracają pracę, i pozwalają jednemu człowiekowi wykonywać pracę wielu”[15]. Synergię można więc ogólnie scharakteryzować jako „[…] efekt współdziałania elementów jakiegoś dynamicznego układu (od gr. *syn* = ‘z, razem z, wspólnie’ + *ergon* = ‘praca, działanie’)”[16]. Zjawisko synergii polega na tym, iż współdziałające ze sobą elementy w końcowym efekcie dają wypadkowy wynik pod jakimś względem większy niż prosta suma skutków wywołanych przez każdy z nich z osobna[17].

W odniesieniu do organizacji efektem synergicznym będziemy nazywać takie działanie, w wyniku którego efekt pracy zespołowej, koordynowanej przez osobę sprawującą kierownicze stanowisko, będzie wyższy niż suma działań jej poszczególnych członków. Pewną specyficzną odmianą efektu synergicznego jest efekt organizacyjny osiągany poprzez „[…] połączenie przedmiotów (osobowych i aparaturowych nośników działań) trwałymi więziami organizacyjnymi w jedną zorganizowaną całość, o wspólnym członie kierowniczym. […] Osiąganie dodatkowego efektu synergicznego, zwanego efektem organizacyjnym, stanowi sens tworzenia, istnienia i rozwoju wszelkich organizacji”[18]. Przy czym, powyższa interpretacja organizacji skłania do wniosku, iż przez powodzenie całości rozumie się misję, którą organizacja ma do spełnienia w otaczającym ją środowisku. Co więcej, owa misja nie zawsze jest zgodna z dążeniami i oczekiwaniami jej członków. Tę dość

[13] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969, s. 274.

[14] A. K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989, s. 18.

[15] A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 1, Wydawnictwo Gebethner i Wolff, Warszawa 1927, s. 18–19.

[16] L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, op. cit., s. 134.

[17] Zob. J. Żbikowski, *Teoria organizacji i zarządzania (zarys wykładów)*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2004, s. 31.

[18] L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, op. cit., s. 168.

problematyczną sytuację rozwiązuje nam drugie podejście, w którym uwaga skupia się na realizacji osobistych celów uczestników życia organizacyjnego. Ideałem w tym przypadku byłaby taka organizacja, której członkowie współdziałają razem w kierunku realizacji celów ekonomicznych i osiągnięcia przez organizację wysokiej pozycji na rynku, ale także zaspokajają własne potrzeby. Ów ideał wbrew pozorom jest możliwy do osiągnięcia, co postaram się wykazać w ostatnim rozdziale niniejszej książki. Opisując różnorodne ujęcia organizacji, należałoby także zwrócić szczególną uwagę na metaforyczne podejście do zagadnienia, które przedstawił w swojej teorii organizacji Gareth Morgan. Wątek ten wymaga jednak głębszej analizy, dlatego też poświęcę mu osobną uwagę.

Na podstawie dotychczas przedstawionych interpretacji terminu, Czytelnik powinien wyrobić sobie ogólny pogląd dotyczący „organizacji", przy jednoczesnym uwzględnieniu jej najważniejszych aspektów, tj. członków, określonej struktury stosunków, które w niej panują, celów do realizacji i – co najważniejsze – osoby koordynującej wszystkie działania. Owa koordynacja określana jest w literaturze przedmiotu zarządzaniem bądź też kierowaniem.

Etymologia terminu „zarządzanie" jest mniej skomplikowana niż terminu „organizacja". Angielskie wyrazy *management*, *managing*, *manager*, które w języku polskim oznaczają kolejno: zarządzanie, zarządzać, kierownik, wywodzą się z łacińskich słów *manum agere*, tj. ‘prowadzić kogoś/coś za rękę; obsługiwać'. Po raz pierwszy terminu tego użyła na początku dwudziestego wieku Mary Follet na określenie „[…] umiejętności wspólnego osiągnięcia celów przez grupę ludzi"[19]. Pisząc o zarządzaniu, warto pokrótce przedstawić ewolucję samej idei. Badacze zarządzania wyodrębniają w historii kilka następujących po sobie faz, wśród których wyróżnia się zarządzanie klasyczne, szkołę zachowań, szkołę matematyczną oraz podejście systemowe.

Do klasyków teorii zarządzania możemy zaliczyć Fredericka F. Taylora, który w *Zasadach naukowego zarządzania* (ang. *Principles of scientific management*) z 1911 roku zawarł refleksje dotyczące planowania i podziału pracy, kontroli wykonania powierzonych przez przełożonego obowiązków, zróżnicowania bodźców finansowych w zależności od wydajności i czasu pracy, a także funkcjonalnej struktury organizacyjnej. Współcześnie system Taylora oceniany jest negatywnie ze względu na alienację i dehumanizację procesów pracy. Kolejnym wybitnym teoretykiem zarządzania był Henri Fayol. W wydanej w 1916 roku *Ogólnej i przemysłowej administracji* przedstawił systematykę funkcji zarządzania oraz

[19] J. Bendkowski, J. Bendkowski, *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 11.

sformułował zasady będące instrukcją tego, jak skutecznie zarządzać. Za trzeciego klasyka uznaje się natomiast Maxa Webera, którego poglądy opiszę w dalszej części książki.

Szkoła klasyczna określiła zarządzanie jako sekwencję różnych funkcji, w latach późniejszych zwrócono uwagę na struktury nieformalne organizacji, co znalazło swoje odzwierciedlenie w powstaniu szkoły zachowań[20]. Do jej najwybitniejszych przedstawicieli zalicza się Chestera I. Bernarda, który pojmował organizację jako „[…] system świadomie skoordynowanych działań lub sił dwóch lub więcej osób"[21]. Powyższe założenie zostało empirycznie zweryfikowane podczas eksperymentów w Hawthorne, podczas których zrewidowano klasyczne poglądy dotyczące motywacji, roli przełożonego, znaczenia całego zespołu oraz podziału pracy. Dokonane badania wpłynęły na powstanie nurtu stosunków międzyludzkich, w którym myślą przewodnią stało się hasło mówiące, że szczęśliwi (zadowoleni) pracownicy to dobrzy pracownicy. Powyższe założenie rozwinięto na podstawie zagadnień grupy i przełożonego w organizacji, rozpatrując je pod kątem zachowań i motywacji. W kolejnych latach rozwinął się nowy prąd myślowy, określany jako nurt potencjału ludzkiego, który akcentował pomijane w dotychczasowych rozważaniach struktury organizacyjne. Badacze doszli do wniosku, iż w zarządzaniu potrzebna jest reforma, która umożliwi pracownikom rozwój i partycypację w podejmowaniu decyzji, zlikwiduje strach, zastępując go zaufaniem, oraz ukształtuje wielostronne przepływy informacji. Szkoła zachowań nie uwzględniała w swoich badaniach planowania i kontroli jako funkcji zarządzania, ze względu na ograniczone możliwości techniczne ówczesnych czasów. Między innymi dlatego właśnie dopiero dzięki postępowi technologicznemu i rozwojowi elektroniki powstała szkoła matematyczna, która wniosła wkład w bardziej efektywne rozwiązywanie problemów planowania. Za ostatnią z faz w historii zarządzania przyjmuje się podejście systemowe, w którym zwrócono uwagę na zmienność i złożoność otoczenia organizacyjnego[22].

Ewolucja poglądów na zarządzanie wpłynęła z pewnością na zmianę spojrzenia na relacje i zależności zachodzące w organizacji oraz doprowadziła do

---

[20] Zob. H. Steinman, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 38–40.

[21] Ch. I. Bernard, *The function of the executive*, Cambridge Mass 1938, [w:] H. Steinman, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, op. cit., s. 41.

[22] Zob. H. Steinman, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, op. cit., s. 42–45.

wykształcenia nowych sposobów pojmowania rzeczywistości organizacyjnej. W dzisiejszych czasach – wśród teoretycznych rozważań dotyczących zarządzania – wyróżnia się podejście instytucjonalne oraz funkcjonalne. Pierwsze rozumienie odnosi się do przełożonych, tj. grupy osób, którzy posiadają uprawnienia do wydawania poleceń, drugie zaś określa ich zadania i czynności niezbędne do kierowania procesem pracy[23].

W naukach o organizacji i zarządzaniu pojęcia „zarządzanie" używa się wymiennie z terminem „kierowanie". Możliwą przyczyną takiego stanu rzeczy może być fakt, że obydwie nazwy wywodzą się z pojęcia „sterowanie", które oznacza „[...] wszelkie celowe oddziaływanie jednego systemu na inny w celu otrzymania takich zmian przebiegu procesu zachodzącego w przedmiocie sterowania lub stanu sterowanego systemu w danej chwili, które uważa się za pożądane"[24].

Początki kierowania sięgają już czasów starożytnych. Badania archeologiczne i inne pisane źródła poświadczają istnienie suwerennych polityczno-gospodarczo-kulturowych całości w formie miast-państw sumeryjskich (IV tysiąclecie p.n.e.), fenickich (III tysiąclecie p.n.e.), babilońskich i greckich (II tysiąclecie p.n.e.), a także imperiów polityczno-gospodarczych: egipskiego (IV tysiąclecie p.n.e.), chińskiego (III tysiąclecie p.n.e.) czy rzymskiego (I tysiąclecie p.n.e.), rządzonych przez wyspecjalizowanych urzędników. Umiejętność kierowania uwidoczniła się choćby podczas budowania sumeryjskich kanałów nawadniających, muru chińskiego czy rzymskich dróg. „Kierowanie zbiorowym działaniem – pisze Leszek Krzyżanowski – musiało chyba polegać na uprzednim uświadomieniu sobie i określeniu w jakiś sposób przez władcę, dowódcę, przywódcę swoich zachcianek, zamierzeń, celów i być może objaśnieniu ich podwładnym, przede wszystkim nadzorcom. Były one zapewne wywodzone z jakichś – jak to dziś byśmy rzekli – preferowanych wartości (materialnych lub pozamaterialnych – duchowych), których ochronie lub realizacji dane działanie miało służyć"[25].

Współcześnie w organizacji stosuje się obydwa terminy, należy jednak mieć świadomość tego, że „o kierowaniu rozumianym jako oddziaływanie na ludzi w celu wywołania pożądanego zachowania mówi się w odniesieniu do podsystemu społecznego organizacji, podczas gdy o zarządzaniu w odniesieniu do jej podsystemu rzeczowego (materialnego). Zatem zespołami się kieruje, a zarządza

---

[23] Zob. ibidem, s. 20.

[24] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, [w:] J. Bendkowski, J. Bendkowski, *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, op. cit., s. 11.

[25] L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty – modele – metafory*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 95.

przedsiębiorstwem"[26]. Według innej definicji zarządzanie to czynność, która polega na dysponowaniu zasobami: ludźmi, pieniędzmi, a przez nie oddziaływanie na ludzi[27]. Wielu badaczy utożsamia je z kierowaniem, które obejmuje „[…] proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów"[28], kierownika zaś określa się jako „[…] osobę odpowiedzialną za pokierowanie działaniami prowadzącymi do osiągania celów organizacji"[29]. Przedstawione powyżej cztery zestawy działań osoba zarządzająca przenosi na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne). Planowanie to proces ustalania celów oraz odpowiednich działań prowadzących do ich osiągnięcia, zaś podejmowanie decyzji jest częścią procesu planowania i dotyczy wyboru działania spośród dostępnych możliwości. Organizowanie stanowi koordynację działań oraz zasobów i polega na doprowadzaniu członków organizacji do współpracy w ramach określonej struktury stosunków, co – tak jak w poprzednim przypadku – prowadzi do realizacji określonych celów. Proces przewodzenia sprowadza się do kierowania działaniami pracowników, wywierania na nich wpływu oraz motywowania ich do wzajemnej współpracy. Ostatnią z funkcji kierowniczych jest kontrolna funkcja zarządzania, polegająca na obserwowaniu i ocenie działań, co zmierza ku temu, by rzeczywiste działania członków były zgodne z przyjętymi przez organizację celami[30].

Z kolei według definicji podanej przez Petera Druckera „ostateczną funkcją zarządzania jest zarządzanie pracownikiem i pracą. Pracę trzeba wykonać, a środkami, którymi się ją wykonuje, są pracownicy – od tych bez żadnych kwalifikacji aż po artystów, od ładowaczy taczek do wiceprezesów. Oznacza to taką organizację pracy, która będzie najwłaściwsza dla istot ludzkich, i taką organizację ludzi, która uczyni ich pracę najbardziej produktywną i efektywną. Oznacza to traktowanie istoty ludzkiej jako zasobu – jako czegoś, co ma szczególne właściwości fizyczne, zdolności i ograniczenia wymagające takiej samej inżynierskiej uwagi jak własności wszystkich innych zasobów, np. miedzi. Ale oznacza to również traktowanie zasobów ludzkich jako istot ludzkich, które – w przeciwieństwie do

[26] J. Bendkowski, J. Bendkowski, *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, op. cit., s. 11.

[27] Zob. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, op. cit., s. 288.

[28] J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 20.

[29] Ibidem.

[30] Zob. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 5–11; J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, op. cit., s. 24–26.

wszystkich innych zasobów – mają osobowości, prawa obywatelskie oraz kontrolę nad tym, czy w ogóle pracują, jak dużo pracują i na ile dobrze; co sprawia z kolei, że wymagają motywacji, uczestnictwa, satysfakcji, bodźców i nagród, przywództwa, odpowiedniego statusu i funkcji. I to zarząd – i tylko zarząd – może zaspokoić te wymagania. Pracowników bowiem musi usatysfakcjonować praca z jej zadaniami wewnątrz przedsiębiorstwa, nadającym wszystkiemu ruch jest właśnie zarząd"[31].

Z powyższych analiz pojęciowych można wysunąć wniosek, że zarządzanie w organizacjach działających w systemie rynkowym opiera się zasadniczo na wartościach materialnych. Głównym celem i misją firmy jest najczęściej maksymalizacja zysku i odniesienie sukcesu w środowisku biznesowym. Cele pracowników stoją często w opozycji do strategii finansowej przedsiębiorstwa, zaś humanizacja pracy wydaje się odległą i nierealną wizją. Remedium na zaistniały stan rzeczy stanowi przywództwo. Zastanówmy się więc, czym ono tak naprawdę jest.

Przywództwo to proces złożony i wielowymiarowy, co znajduje swój wyraz w rozległej ilości terminów, jakie posiada. Dla potrzeb niniejszej części pracy skupimy jednak uwagę jedynie na kilku definicjach. Według Jamesa A. F. Stonera, R. Edwarda Freemana oraz Daniela R. Gilberta Jr. przywództwo kierownicze jest procesem kierowania i wpływania na działanie członków grupy, związanym z jej zadaniami. Rozumiane w ten sposób przywództwo można uogólnić do czterech najważniejszych aspektów. Po pierwsze, przywództwo wiąże się z obecnością innych ludzi – podwładnych lub zwolenników, którzy przez podporządkowanie się wskazaniom przywódcy określają jego pozycję i umożliwiają proces przewodzenia. Po drugie, przywództwo dotyczy nierównego podziału władzy między przywódcą i pozostałymi członkami grupy. Trzecim aspektem przywództwa jest umiejętność korzystania z atrybutów, jakie daje władza. Z ostatniego, czwartego aspektu wynika natomiast, że przywództwo posiada związek z określonym systemem wartości[32]. Z kolei według R. W. Griffina „[...] przywództwo jest zarówno procesem, jak i pewną właściwością. Jako proces przywództwo polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiąganie tych celów oraz dopomożenia w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość przewodzenie jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które

[31] P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 28–29.

[32] Zob. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, op. cit., s. 453–454.

są postrzegane jako przywódcy. Tak więc przywódcy to ludzie, którzy wpływają na zachowanie innych bez konieczności uciekania się do użycia siły, to również osoby akceptowane w tej roli przez innych”[33]. Z podanych wyżej definicji możemy wysunąć wniosek, że „[…] istotą przywództwa jest spójny i funkcjonalny układ celów, zasad, metod i środków skutecznego wywierania wpływu społecznego przez przywódcę na zachowanie określonych indywidualnych bądź zbiorowych podmiotów społecznych. Ponadto przywództwo polega na pomaganiu innym osobom w procesie wspólnego dochodzenia do określonych celów”[34].

Ta niezbyt szeroka, jak wydawać by się w pierwszej chwili mogło, charakterystyka przywództwa stanowi jedynie wstęp do dalszych rozważań nad jego istotą, o czym Czytelnik będzie się mógł przekonać w dalszej części książki. Przejdźmy więc do kolejnej analizy i spróbujmy wskazać na analogie i różnice występujące pomiędzy pojęciami.

Podane do tej pory definicje dotyczące zarządzania (kierowania) i przywództwa prowadzą do refleksji na temat ich związków. Pomimo tego, że w praktyce kategorie te współzależą od siebie, to jednak nie są ze sobą tożsame i stanowią odmienne pojęcia. Warren Bennis napisał, iż w większości organizacji kierowanie występuje w nadmiarze, przywództwo zaś w niedostatecznym stopniu[35]. Wyrażam nadzieję, że poniższe wnioskowanie pozwoli nam lepiej zrozumieć wspólne i rozbieżne elementy występujące pomiędzy zarządzaniem (ang. *management*) a przewodzeniem (ang. *leadership*).

Jak już wcześniej wykazałam, proces zarządzania (kierowania) organizacją składa się z czterech głównych funkcji: planowania, organizowania, przewodzenia oraz kontrolowania. Przy czym przewodzenie polega na wzbudzaniu u innych entuzjazmu do wykonywania pracy, realizacji planów i osiągania celów przedsiębiorstwa[36]. Analogiczne pojmowanie przywództwa przytaczają także polscy badacze, według których stanowi ono „[…] umiejętność jednostki do wywierania wpływu, motywowania oraz umożliwiania innym przyczynianie się do efektywności i sukcesu organizacji, której są członkami”[37]. Powyższa definicja

[33] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit., s. 491.

[34] J. Borkowski, *Podstawy psychologii społecznej*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2003, s. 140.

[35] Zob. W. Bennis, B. Nane, *Leaders. The Strategy for Taking Charge*, Harper & Row, New York 1985, [w:] J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, op. cit., s. 454.

[36] Zob. J. R. Schermerhorn, Jr., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 30–31.

[37] J. Mączyński, A. Arcimowicz, S. Jarmuż, Z. Ptak, *Międzykulturowa percepcja przywództwa. Porównanie polskich i holenderskich menedżerów*, [w:] S. Witkowski (red.), *Psychologiczne*

prowadzi do wniosku, iż skupia się ono na założeniu czysto ekonomicznym. Działanie prawdziwego przywódcy nie ogranicza się jednak tylko do zarządzania. Podczas gdy domeną kierownika jest nadzorowanie pracy podległych mu jednostek, przywództwo polega na tworzeniu wizji rozwoju, inspirowaniu i motywowaniu innych ludzi do wykonywania lepszej pracy[38]. Cele organizacji łączą się z potrzebami jej członków i – co istotne – najwyższym powołaniem przywództwa staje się wzrost oraz rozwój innych ludzi. Prawdziwi przywódcy pracują dla dobra swoich podwładnych, a nie dla osobistych korzyści; powiększają wartość kierowanych przez siebie organizacji i związanych z nimi ludzi dzięki zarządzaniu poprzez wartości, a w swoich działaniach kierują się uczciwością i odpowiedzialnością[39]. Warte podkreślenia jest również to, że skuteczny kierownik i menadżer nie zawsze dysponuje zdolnościami motywacyjnymi, które cechują przywódcę. Z kolei efektywny, wzbudzający entuzjazm i oddanie przywódca może nie posiadać umiejętności kierowniczych i organizacyjnych[40]. Przykładowe różnice określające zachowanie kierownika i przywódcy polegają na tym, że pierwszy z nich nadzoruje innych, rozlicza z wykonywanych zadań, nierzadko wywołuje lęk i zmusza do wypełniania swoich poleceń. Przywódca natomiast daje przykład, wzbudza entuzjazm, przekonuje, a także towarzyszy i pomaga[41].

John P. Kotter wskazał na to, że zarządzanie i przywództwo posiadają odmienne funkcje, a mianowicie określił zarządzanie jako wydawanie poleceń i egzekwowanie ich realizacji, które polega na planowaniu (ustalanie planu działań i rozkładu czasu, alokacja zasobów), organizowaniu i angażowaniu pracowników (opracowanie struktury, przydział stanowisk oraz ustalenie zasad i procedur), a także rozwiązywaniu problemów (rozwijanie bodźców i zachęt, generowanie kreatywnych rozwiązań i podejmowanie korygujących działań). Przywództwo natomiast związane jest z wywoływaniem postępu i inicjowaniem zmian, które polegają na wyznaczaniu celu (kreowanie wizji i wyjaśnianie jej ogólnych założeń, ustalanie strategii), ukierunkowaniu pracowników (komunikowanie celów, poszukiwanie zaangażowania oraz budowanie zespołów i koalicji) oraz motywowaniu

---

*wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999, s. 103.

[38] Zob. J. C. Maxwell, *Być liderem. Ponadczasowe zasady przewodzenia grupom i organizacjom*, Wydawnictwo Medium, Konstancin-Jeziorna 2007, s. 12.

[39] Zob. ibidem, s. 257–258.

[40] Zob. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, op. cit., s. 454.

[41] Zob. J. C. Maxwell, *Być liderem, czyli jak przewodzić innymi*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1993, s. 20.

i inspirowaniu (inspirowanie i pobudzanie do działania, delegowanie uprawnień, a także zaspokajanie potrzeb podwładnych)[42].

Z kolei Thomas W. Kent, John C. Crotts i Abdul Azziz podkreślili różnice pomiędzy zarządzaniem a przywództwem, mając na uwadze cele, produkty i procesy. W przypadku gdy za przedmiot odniesienia przyjmiemy cel, zarządzanie sprowadza się do określania i porównywania alternatywnych sposobów alokacji zasobów oraz w konsekwencji polega na wyborze rozwiązania polegającego na najbardziej efektywnym zrealizowaniu przyjętych wcześniej założeń, przywództwo zaś na wyznaczaniu kierunków działania oraz ich realizacji poprzez rozwój sposobu myślenia i wartościowania podwładnych. W odniesieniu do produktów zarządzanie dostarcza zasobów, organizuje i zapewnia postęp w realizacji prac, z kolei przywództwo wiąże się z ustalaniem głównej idei, tworzeniem porządku społecznego, a także podnoszeniem poziomu zachowań w powiązaniu z regułami, wartościami oraz intencjami. Ostatnim z przedmiotów odniesienia, którzy zaproponowali badacze, są procesy. W tym przypadku zarządzanie polegać będzie na budżetowaniu, organizowaniu, kontrolowaniu i rozwiązywaniu problemów, zaś przywództwo na kreowaniu wizji, motywowaniu i inspirowaniu pracowników[43].

Rozważania dotyczące różnic pomiędzy przywództwem a zarządzaniem podsumuję słowami brytyjskiego marszałka i dowódcy wojskowego Williama Slima, który powiedział kiedyś: „Przywództwo to duch złożony z osobowości, emocji i wizji. Zarządzanie to kwestia rozumu i kalkulacji"[44].

Starałam się dotychczas dowieść, że przywództwo jest wielowymiarowym, interdyscyplinarnym pojęciem i choć należy niewątpliwie do całości problematyki dotyczącej zarządzania organizacją, wielu badaczy odróżnia je od tej dyscypliny. Co ciekawe, istnieją jednak opozycyjne przekonania, które wskazują na wspólne dla obu zagadnień elementy, jak choćby teza Johna Gardnera, według którego „niektóre aspekty zarządzania można by równie dobrze opisywać jako przewodzenie. Dotyczy to planowania i ustalania priorytetów, organizowania

---

[42] Zob. J. P. Kotter, *A force for Change: How Leadership Differs From Management*, New York 1990, s. 3–8, [w:] R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008, s. 68.

[43] Zob. T. W. Kent, J. C. Crotts, A. Azziz, *Four factors of transformational leadership behaviour*, "Leadership & Organization Development Journal" 2001, nr 5, [w:] R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, op. cit., s. 69.

[44] W. Slim, *Defeat into Victory*, Cooper Square, New York 2000, [w:] M. Williams, *Mistrzowskie przywództwo*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 29.

i tworzenia instytucji, podtrzymywania funkcjonowania systemu, ustalania terminów, podejmowania decyzji oraz dokonywania oceny sytuacji politycznej"[45].

Z przeprowadzonych analiz wynika, że pomiędzy zarządzaniem a przywództwem istnieją zauważalne różnice. Zdania w tej kwestii są jednak podzielone, gdyż dla niektórych oddzielanie zarządzania i przywództwa jest takim samym nonsensem, jak oddzielanie zarządzania od przedsiębiorczości, ponieważ stanowią one nieodłączne składowe tego samego zadania, jakie stoi przed osobą sprawującą kierownicze stanowisko[46]. Możemy jednak zauważyć, iż formy kierowania organizacją w pewnym sensie ewoluują na przestrzeni dziejów. „Ich ewolucja przebiega od administrowania, które ma miejsce wówczas, gdy dominującym źródłem władzy organizacyjnej są formalne kompetencje członu kierowniczego organizacji, poprzez zarządzanie, oparte głównie na dyspozycji zasobami oraz na profesjonalnych kwalifikacjach kadr kierowniczych – menadżerów, do przywództwa, w którym oprócz wiedzy i wysokich umiejętności menadżerskich szczególnego znaczenia nabierają indywidualne walory osobiste kierujących: wyobraźnia i intuicja, twórcza inicjatywa i nowatorstwo, dążenie do sukcesu i umiejętność współdziałania"[47]. Czy możliwe jest więc wypracowanie wspólnego stanowiska w tej kwestii? Na pewno pojęć tych nie możemy traktować jako synonimów. „Przypatrując się chociażby genezie obydwu zagadnień – pisze Robert Karaszewski – widzimy, iż przywództwo sięga korzeniami, aż do opracowań Arystotelesa, podczas gdy narodziny zarządzania, łączące się z rozwojem uprzemysłowionego społeczeństwa, to tak nieodległy przełom dziewiętnastego i dwudziestego wieku. Warto dodać również, iż zarządzanie powstało głównie dla redukowania chaosu w organizacji przy jednoczesnej poprawie jej efektywności i wydajności"[48].

W moim przekonaniu przywództwo stanowi część składową procesu zarządzania, jestem jednak w pełni świadoma różnic, które występują między kierowaniem a przewodzeniem, pisząc bardziej dosłownie – nie każdy menadżer posiada cechy charakteru oraz umiejętności przypisywane liderom. W niniejszej książce termin „przywódca" używany jest zamiennie ze słowem „lider", gdyż są

---

45 J. W. Gardner, *The Tasks of Leadership*, Independent Sector, Washington 1986, s. 13, [w:] W. H. Agor, *Intuicja w organizacji: jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 24.

46 Zob. J. R. Schermerhorn, Jr., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, op. cit., s. 76.

47 L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, op. cit., s. 210.

48 R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, op. cit., s. 66.

one – jak sądzę – tożsame. Słowo „lider" pochodzi od anglosaskiego określenia *laed* / *laedon*, które oznacza ścieżkę, drogę oraz kurs, jaki statek obiera na morzu[49].

Znaczenie to jest w dużym stopniu odzwierciedleniem mych własnych poglądów. Lider stanowi dla mnie alegorię kapitana, któremu wartości (kompas) wyznaczają kierunek, w którym powinna podążać organizacja (okręt), aby dotrzeć do celu (dobro wspólne). Prawdziwy przywódca jest nośnikiem wartości i uosabia najwyższe ideały, zaś jego zwolennicy podporządkowują mu się dobrowolnie ze względu na charakter, jaki posiada. Końcowe wnioski zmierzają do stwierdzenia, że jedynie oparte na etycznym fundamencie przywództwo stanowić może odpowiedź na aksjologiczne i moralne wyzwania przyszłości, co postaram się dowieść w ostatniej części książki.

[49] Zob. J. Adair, *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000, s. 63.

## 1.2 GENEZA I ŹRÓDŁA WŁADZY ORGANIZACYJNEJ

Władza jest powszechnym zjawiskiem, a jej przejawy można obserwować historycznie i współcześnie w wielu społecznościach ludzkich. W potocznym rozumieniu pojęcie władzy kojarzy się z czymś, co niszczy przejawy wolności. Istniejące w świadomości społecznej przekonanie, że każda władza deprawuje, a władza absolutna deprawuje absolutnie, w pełni potwierdza powyższą tezę. Władza stanowi jednak istotny czynnik, który warunkuje ludzkie działanie, jej istnienie związane jest z bytem społeczeństwa, tym samym nie może bez niej istnieć żadna struktura społeczna[50]. Richard Martin pisał, iż „władza, jak miłość, jest słowem nieustannie używanym w codziennym życiu, jest intuicyjnie zrozumiała i rzadko definiowana; wszyscy wiemy, co to za gra [...]"[51].

Teoretyczne ujęcia władzy posiadają wiele aspektów i sposobów ujmowania. W socjologii politycznej wymienia się sześć odmiennych typów definicji. W ujęciu behawioralnym władza stanowi szczególny typ zachowania, które polega na modyfikowaniu zachowań innych ludzi. Definicje teleologiczne pojmują władzę jako realizację określonych celów i wytwarzanie oczekiwanych skutków, zaś definicje instrumentalne traktują władzę jako możliwość stosowania szczególnych środków, w tym przemocy. Aspekt strukturalny władzy określa szczególny stosunek, jaki występuje pomiędzy rządzącym a podwładnymi. Władzę można także ujmować jako wpływ na innych w celu spowodowania pożądanych zachowań, a także jako konflikt. W tym ostatnim rozumieniu osoba sprawująca władzę posiada możliwość podejmowania decyzji, które regulują podział dóbr w konfliktowych sytuacjach[52].

Współcześnie władzę traktuje się jako rodzaj stosunku społecznego, w którym istnieją co najmniej dwa podmioty. Pierwszy z nich posiada pozycję nadrzędną i oddziałuje w sposób uprawniony i trwały na drugi, który jest mu

---

[50] Podrozdział 1.2 zawiera fragmenty artykułu *Przemoc władzy czy przywództwo przyszłości*, który ukazał się w: M. Baczewska (red.), *Portrety przemocy. Filozofia – społeczeństwo – kultura*, Wydawnictwo Akapit, Lublin 2008, s. 95–112. Zob. J. Kuciński, *Podstawy wiedzy o państwie*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 59.

[51] R. Martin, *Sociology of Power*, Routledge and Kegan Paul, London 1977, s. 35, [w:] B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2009, s. 304.

[52] Zob. S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 110.

podporządkowany. „Władzę posiada ten – pisał Stanisław Ehrlich – kto decyduje o zachowaniu członków grupy”[53]. Podobnie pojęcie władzy definiował Grzegorz L. Seidler, według którego „[…] w realistycznym ujęciu, istota władzy jest siłą płynącą z zależności między podwładnymi a rządzącymi. […] Zależność ta zostaje zawiązana na skutek akceptacji władzy przez społeczeństwo i tym samym władza staje się stosunkiem dwustronnym”[54]. Termin „władza” pojmuje się także często w kategoriach procesu podejmowania decyzji. Stanowi ona wówczas rodzaj organizacji – jak wskazuje Franciszek Ryszka – „[…] którą cechuje zdolność do narzucania i egzekwowania decyzji, czyli wpływania na ludzi, by zachowywali się w sposób oczekiwany i pożądany”[55].

Władzę można rozpatrywać również w ujęciu psychologicznym. W tym sensie osoba sprawująca władzę i podporządkowani jej ludzie posiadają pewne społecznie uformowane dyspozycje, powodujące, że w większym lub mniejszym stopniu poszukują oni pozycji społecznych, które zapewnią im władzę, pozwolą zachować autonomię w stosunku do władzy lub podporządkują ich czyjejś władzy. Psychologia władzy posiada zarówno aspekt teoretyczny, jak i praktyczny. Rozważając problem władzy, należy uwzględnić fakt, że osoby rządzące podlegają takim samym uwarunkowaniom psychologicznym jak inni ludzie i że ich psychiczne reakcje w rzeczywistości wpływają na procesy jej sprawowania. Władza nie jest bezosobowym stosunkiem, ale relacją między ludźmi, tym samym zaś cechy osób, które ją sprawują, posiadają istotne znaczenie dla jej wykonywania. Każdy człowiek powinien mieć powyższą zależność na względzie i dążyć w praktyce do poznania tych relacji[56].

Nietrudno w tym miejscu zauważyć nawiązanie do przywództwa, gdyż to właśnie osoba sprawująca władzę posiada największy wpływ na relacje międzyludzkie i stosunki społeczne występujące na wszystkich szczeblach organizacji. Herbert Simon przyrównał menadżera do kierowcy autobusu, który decyduje, co do wyboru drogi, którą należy jechać. Będący metaforą pasażerów pracownicy porzucą go, jeśli nie powiezie ich w wybranym i pożądanym kierunku[57], możemy

---

[53] S. Ehrlich, *Wstęp do nauk o państwie i prawie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1970, s. 13.

[54] G. L. Seidler, *O istocie i akceptacji władzy państwowej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1995, s. 15.

[55] F. Ryszka, *Nauka o polityce. Rozważania metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1984, s. 20.

[56] Zob. J. J. Wiatr, *Socjologia polityki*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 1999, s. 137.

[57] Zob. H. A. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1975, s. 134, [w:] B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, op. cit., s. 312.

więc wysunąć stwierdzenie, że władza w organizacji umożliwia realizację wzajemnych dążeń i celów. Aby zrozumieć mechanizm jej działania, należy najpierw zastanowić się nad źródłami, z których może brać swój początek.

Zarówno władza, jak i przywództwo w organizacji posiadają swoje źródła, tj. „[...] dające się bardziej empirycznie uchwycić uwarunkowania, które pozwalają odpowiedzieć na pytanie o to, dlaczego mamy do czynienia z taką, a nie inną władzą, dlaczego władza lub przywództwo spełniane jest przez taką, a nie inną strukturę, grupę społeczną czy osobę, dlaczego w ogólnym planie władza musi się tak, a nie inaczej zachowywać”[58].

Istotne badania nad poruszaną przeze mnie problematyką prowadził M. Weber, który twierdził, iż przekonanie o prawie wpływania na innych, które posiadają niektóre osoby, jest nieodzownym elementem każdego stosunku władzy. Socjolog wyróżnił trzy idealne typy władzy prawomocnej: „[...] władzę tradycyjną – opierającą się na wierze w trwałość pewnego porządku i jego prawomocność (mogła mieć postać patriarchatu, matriarchatu lub gerontokracji), władzę charyzmatyczną – opartą na przekonaniu ulegających jej osób o szczególnych, nadzwyczajnych cechach przywódcy i prawomocności ustanowionych przez nią norm, a także władzę legalną (racjonalną) – pochodzącą z mianowania lub wyboru dokonanego na podstawie prawnie usankcjonowanych procedur, opierającą się na przekonaniu o legalności norm prawnych i o uprawnieniu osób sprawujących władzę do wydawania poleceń na mocy tych norm. [...] tylko władza legalna jest elastyczna, tzn. można ją nadawać i odbierać, zwiększać i uszczuplać, dlatego też może być podstawą funkcjonowania organizacji”[59].

Sprawowanie władzy jest definiowane często jako umiejętność wywierania wpływu na innych i zarazem opierania się temu wpływowi. „Używanie języka władzy [...] oznacza mówienie o ludziach – pisał Steven Lukes – jako podmiotach działających razem bądź osobno, w grupach albo organizacjach, poprzez działanie lub zaniechanie, znacząco wpływających na myśl czy postępowanie innych. Mówiąc w ten sposób, przyjmuje się, że chociaż podmioty działają w strukturalnie określonych granicach, to przysługuje im względna autonomia i gdyby chciały, mogłyby zachowywać się inaczej”[60]. Źródła powyższego wpływu mogą mieć znaczenie psychologiczne, społeczne lub prawne. Typologia podstaw sprawowania władzy nad innymi została przedstawiona pod koniec lat pięćdziesiątych przez

---

[58] B. Kaczmarek, *Organizacje. Polityka, władza, struktury*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001, s. 322.

[59] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 337.

[60] S. Lukes, *Power and structure*, [w:] J. Scott, *Władza*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2006, s. 10.

Johna R. P. Frencha oraz Bertrama H. Ravena. Zgodnie z ich koncepcją, istnieje sześć podstawowych źródeł władzy.

Jako pierwsze źródło badacze wymienili przymus (ang. *coercive power*), który stanowi wynikająca ze strachu władza oparta na karze lub zagrożeniu karą. Ludzie podporządkowują się tej władzy z obawy przed negatywnymi konsekwencjami, które mogłyby nastąpić w przypadku nieposłuszeństwa. Podstawą władzy wymuszania jest stosowanie bądź groźba zastosowania sankcji fizycznych, wywoływanie frustracji i sprawowanie siłą kontroli nad podstawowymi potrzebami człowieka. Ponieważ powyższe postępowanie nie sprzyja internalizacji norm i wartości, sprawowanie władzy przy użyciu kary wymaga stworzenia kosztownego systemu kontroli. Tym samym, państwo może zastraszać inne narody czy nawet własnych obywateli jedynie w sytuacji, gdy korzysta ze swoich militarnych i prawnych zasobów. Pomimo tego, że władza wymuszania niesie ze sobą wiele negatywnych skutków, wyrządzanie szkody fizycznej, upokarzanie czy nawet odmawianie miłości wobec drugiego człowieka są jednymi z elementów kontroli w wielu państwach. Podstawę sprawowania władzy mogą także stanowić nagrody (ang. *reward power*). W tym przypadku ludzie podporządkowują się władzy innych ze względu na dobra materialne, pochwałę czy też awans społeczny. Istotą słabości władzy nagradzania jest fakt, że nie prowadzi ona do rzeczywistej zmiany postaw społecznych, gdyż działanie człowieka nie opiera się na wyznawanych wartościach, ale spowodowane jest chęcią otrzymania korzyści. Trzecie źródło władzy w organizacji to legitymizacja (ang. *legitimate power*), która jest władzą z mocy prawa, a której podstawę stanowią uświęcone tradycją normy. Władza z mocy prawa wykracza poza prawo wymuszania i nagradzania, ponieważ osoba zajmująca pewną pozycję w społeczeństwie posiada tytuł, by taką władzę sprawować. Władza może być także piastowana na podstawie kompetencji (ang. *export power*), tj. wynikać ze specjalistycznej wiedzy lub szczególnych umiejętności ekspertów. Sytuacja ta dotyczy na ogół wąskich dziedzin specjalizacji, w których umiejętności danej osoby są na tyle duże, że człowiek z zaufaniem poddaje się jej radzie lub zaleceniom. Dość specyficzną podstawę panowania stanowi identyfikacja (ang. *referent power*), będąca władzą odniesienia, a która wynika z podziwu dla drugiej osoby i z pragnienia upodobnienia się do niej. Ten typ władzy szczególnie posiadają powszechnie lubiane osoby, idole grup społecznych, a także przywódca w organizacji, który dzięki charyzmie tworzy emocjonalną więź z pracownikami, ci z kolei okazują mu lojalność, podziw i oddanie. Pomimo wielu pozytywnych aspektów, władza odniesienia często prowadzi do internalizacji postaw oraz norm i stanowić może zagrożenie, gdy odbiegają one od powszechnie uznawanych wzorców. Ostatnim z wymienionych

przez badaczy źródeł władzy jest informacja (ang. *informational power*). Jak sama nazwa wskazuje, ten rodzaj władzy posiada osoba, która dysponuje informacją. Tak rozumiana wiedza odnosi się do zdolności, umiejętności i „znajomości rzeczy" lidera, ważną rolę odgrywają także mądrość i zdobyte doświadczenie[61]. Współczesna gospodarka oparta jest głównie na wiedzy, rzeczywistość zaś kreują wirtualne media, więc stwierdzenie, iż ten, kto posiada informację, posiada także władzę, wydaje się w tym miejscu w pełni uzasadnione.

Jedną z najbardziej rozbudowanych i wieloaspektowych interpretacji źródeł władzy organizacyjnej przedstawił G. Morgan. Do źródeł tych należą między innymi: formalne uprawnienia władcze, kontrola nad wiedzą i informacjami, zdolność radzenia sobie z niepewnością, interpersonalne sojusze, sieci zależności, symbolika i zarządzanie znaczeniami oraz czynniki strukturalne określające scenę działania[62]. Ważnym, aczkolwiek niedocenianym źródłem władzy są relacje między kobietami a mężczyznami w organizacjach. Morgan zaprezentował w swojej pracy interesującą typologię strategii, którą stosują organizacyjne „aktorki" lub „aktorzy" w celu zdobycia władzy. Do strategii kobiecych zaliczają się role:

- królowej Elżbiety I – sprawuje rządy silnej ręki, otaczając się uległymi mężczyznami;
- pierwszej damy (żona prezydenta) – sprawuje władzę za kulisami;
- kobiety niewidzialnej – stara się być jak najmniej widoczna, a wtapiając się w otoczenie, wywiera wpływ w każdy możliwy sposób;
- wielkiej mamy – utrwala swoją władzę poprzez bycie troskliwą i opiekuńczą wobec swoich podwładnych;
- bojowniczki ruchu wyzwolenia kobiet – gra bezwzględnie i zawsze opowiada się na korzyść swojej płci;
- amazonki – przywódczyni, która buduje koalicję z innymi kobietami;
- Dalili – posługuje się uwodzicielską siłą, aby podporządkować sobie najważniejszych ludzi w organizacjach zdominowanych przez mężczyzn;
- Joanny d'Arc – wykorzystuje władzę, aby uzyskać poparcie mężczyzn;
- córeczki – sprawuje władzę poprzez osobę gotową działać w roli jej ojczyma i nauczyciela.

---

[61] Zob. J. Strelau, *Psychologia. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 202–203; S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, op. cit., s. 286–289; A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 337–338.

[62] Zob. G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 183.

Wartymi opisania są również strategie męskie:

- wojownik – strategia wybierana przez kierowników zaangażowanych w walki prowadzone wewnątrz organizacji;
- ojciec – zdobywa poparcie młodych kobiet szukających opiekuna;
- król Henryk VIII – wykorzystuje władzę w celu realizacji własnych, egoistycznych pobudek;
- playboy – wykorzystuje swój prawdziwy lub wyimaginowany seksapil do zdobycia poparcia i przychylności otaczających go kobiet (rolę tę obierają często mężczyźni, którym brakuje stabilnych podstaw władzy);
- sportowiec – zachowuje się na „pokaz", a jego celem jest zwrócenie na siebie uwagi płci przeciwnej;
- chłopczyk – strategia używana w relacji do kobiet-współpracowniczek lub podwładnych w celu znalezienia wyjścia z trudnej sytuacji;
- dobry przyjaciel – strategię tę stosują mężczyźni wobec kobiet, z którymi chcą nawiązać partnerskie stosunki, traktując je przy tym jako powierniczki, ale też istotne źródło informacji i rady;
- męski szowinista – strategią tą posługują się mężczyźni, którzy czują się zagrożeni obecnością kobiet, a która polega na stosowaniu różnych rytuałów degradacji, mających na celu podważenie statusu oraz zasług płci przeciwnej[63].

Oprócz wyżej wymienionych, istnieją inne metody, które wykorzystują osoby zajmujące najwyższe stanowiska w organizacji w celu realizacji własnych dążeń. Pierwszą z nich jest oparte na autorytecie formalnym „uprawomocnione żądanie". Przywódca żąda, aby podległa mu osoba zastosowała się do jego poleceń, gdyż jest świadomy, że posiada do tego określone przez organizację prawo. Przywódca może również użyć władzy określanej jako „instrumentalne zastosowanie się" – pracownik wykonuje wówczas polecenia w celu uzyskania nagrody, która zależy od przywódcy. Inną z metod wykorzystania przywództwa w sprawowaniu władzy jest „przymus", który sugeruje naganę lub karę w przypadku niewywiązania się z powierzonych obowiązków. Z kolei „racjonalna perswazja" określa sytuację, w której przywódca przekona podwładnego o tym, że wykonanie polecenia leży w jego interesie. Kolejnym sposobem użycia władzy przez przywódcę jest „osobiste utożsamianie się", które polega na kształtowaniu zachowania pracowników poprzez zachowanie się rządzącego w pożądany przez nich sposób. W określonych sytuacjach przywódca może zmotywować innych do wykonania zadania zgodnego z wyższymi ideałami i wartościami poprzez „inspirujący apel". Ostatnią

[63] Zob. ibidem, s. 210–211.

z metod użycia władzy przez przywódcę jest „zniekształcanie informacji", które w momencie ujawnienia może spowodować utratę zaufania do przełożonego[64].

Opisane źródła władzy organizacyjnej wskazują na ważny problem odnośnie do sposobów wykorzystania przywództwa w jej sprawowaniu oraz mogące z tego wyniknąć etyczne konsekwencje. Zagadnienie to poruszę przy okazji refleksji nad kryzysem wartości we współczesnym społeczeństwie i organizacjach.

Ważny atrybut władzy stanowi legitymizacja, tj. uprawomocnienie, które wynika z czynnego i dobrowolnego podporządkowania się osobie rządzącej oraz uznania jej autorytetu przez podwładnych. Istotny wkład w zakresie rozumienia pojęcia wniósł wspomniany wcześniej M. Weber, wyróżniając panowanie legitymizowane tradycyjnie, charyzmatycznie oraz legalnie. Według socjologa ostatni z typów panowania stanowi ideał dla współczesnego, zracjonalizowanego państwa[65].

Przeciwne poglądy reprezentował Friedrich A. von Hayek, który zarzucał Weberowi „[…] nieodróżnianie ładu samorzutnego od organizacji i wiązanie wszelkiego porządku z narzuceniem z zewnątrz lub z porządkiem zawartym w regułach prawa"[66]. Autor *Konstytucji wolności* (ang. *The Constitution of Liberty*) stwierdził, iż organy władzy ustawodawczej podejmują decyzje w sposób dowolny i ze względu na aktualną sytuację. Owa „wolność" parlamentu stanowi tym samym ucisk dla ludu i ogranicza jego suwerenność. Władza uzyskuje legitymizację w przypadku, gdy poddani uznają rządzące osoby za jedyne źródło panowania i w pełni im się podporządkują. Sytuacja ta jest wynikiem „[…] fałszywego przekonania, że stosowanie metod demokratycznych sprawia, iż wszelkie rezultaty działania mechanizmu osiągania woli większości (w ramach ciał przedstawicielskich) odpowiadają w rzeczywistości opinii jakiejś większości oraz, że nie istnieją żadne ograniczenia zakresu zagadnień, co do których można osiągnąć zgodę większości za pomocą tej metody"[67]. Według Hayeka jedyny pożądany ład polityczny i społeczny stanowi demarchia. Powyższa koncepcja ustrojowa powiązana jest ściśle z – posiadającą związek z wolnością i utrzymującą istniejący pokój społeczny – demokracją. Pojmowane w ten sposób rządy stanowią według myśliciela jedyną obronę przed tyranią oraz skutecznie wpływają na edukację całego społeczeństwa[68].

64 Zob. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit., s. 497–498.

65 Zob. J. Kuciński, *Podstawy wiedzy o państwie*, op. cit., s. 63.

66 M. Kuniński, *Wiedza, etyka i polityka w myśli F. A. von Hayeka*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1999, s. 108.

67 F. A. Hayek, *The Constitution of Liberty*, Chicago 1960, s. 134, [w:] M. Kuniński, *Wiedza, etyka i polityka w myśli F. A. von Hayeka*, op. cit., s. 257.

68 Zob. M. Kuniński, *Wiedza, etyka i polityka w myśli F. A. von Hayeka*, op. cit., s. 248.

Tematykę uprawomocnienia podjął także David Beetham, według którego władza jest legitymizowana szczególnie w sytuacjach, gdy „[...] nabywa się ją i sprawuje zgodnie z przyjętymi regułami. [...] reguły władzy znajdują oparcie w przekonaniach stron związanych stosunkami władczymi. [...] Trzeci wymiar legitymizacji zakłada czynne przyzwolenie ze strony podporządkowanego na zależności władcze – przyzwolenie wyrażające się w konkretnych zachowaniach”[69].

Godnym uwagi sposobem analizowania legitymizacji władzy jest spojrzenie na nią poprzez pryzmat trzech wymiarów: wartości – ideałów, postaw wobec rzeczywistości i zachowań. Omawiając te pierwsze, Marek Ziółkowski uwzględnił akceptację wartości oficjalnych dla aktualnego systemu społecznego, odrzucenie ich i zaakceptowanie odmiennych, pochodzących z innych źródeł oraz wartości mieszane. Z kolei postawy wobec rzeczywistości mogą być pozytywne, mieszane bądź negatywne, zaś zachowania często przybierają formę instrumentalnego i symbolicznego poparcia, wycofania się lub też behawioralnego odrzucenia rzeczywistości, który polega na rzeczywistej walce z istniejącym systemem lub symbolicznym wyrażaniu krytycznych przekonań[70]. W niniejszym kontekście możemy więc mówić o legitymizacji aksjologicznej, socjalizacyjnej i behawioralnej. W zależności od powiązania powyższych kategorii Ziółkowski wyodrębnił szereg typowych reakcji społecznych wobec władzy, a mianowicie: pełne poparcie i akceptację, które oznaczają „[...] pełną zgodność obu elementów orientacji (wartości i postaw) z podejmowanymi działaniami popierającymi istniejący porządek społeczny”; realistyczny pragmatyzm – typ przystosowania oparty na wyznawaniu innych politycznych wartości – ideałów porządku społecznego, przy świadomości, iż ideały te nie są w obecnej sytuacji możliwe do osiągnięcia. Dlatego też pozytywnie ocenia się stan rzeczywistości, traktując go jako najlepszy z możliwych, i aktywnie współdziała w jego utrzymaniu; oportunizm – funkcjonowanie oparte na wyraźnym dysonansie poznawczym i ewaluacyjnym. Wyznawanie innych wartości – ideałów łączy się tu z krytyczną oceną otaczającej rzeczywistości, zachowania zewnętrzne jednak popierają istniejący porządek”[71]. Oprócz powyższych reakcji, wymienia także: bierną aprobatę, niezdecydowane wycofanie się, bierną kontestację, ambiwalentne odrzucenie,

[69] D. Beetham, *Legitymizacja władzy*, [w:] J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1995, s. 288–289.

[70] Zob. M. Ziółkowski, *Orientacje indywidualne a system społeczny*, [w:] J. Reykowski, K. Skarżyńska, M. Ziółkowski, *Orientacje społeczne jako element mentalności*, Wydawnictwo Nakom, Poznań 1990, s. 64–65.

[71] Ibidem, s. 65.

bunt oraz aksjologiczny fundamentalizm[72]. Legitymizacja władzy organizacyjnej posiada specyficzny charakter, gdyż obejmuje swym zasięgiem także kulturę organizacyjną. Stanowi o zakresie i zasięgu władzy oraz jej trwałości i stabilności, przez co wpływa na skuteczne realizowanie celów i misji przedsiębiorstwa. W kontekście przywództwa organizacyjnego jest to niewątpliwie znacząca rola.

Władzę można ująć – jak zaproponował Thomas Hobbes – jako pewnego rodzaju zdolność do osiągania pożądanego celu[73]. Także władza zawężona do przywództwa oznacza wywieranie pożądanego wpływu na innych ludzi, lecz takiego, który szanuje ich wolność, równość oraz godność. Przywódcy często korzystają z władzy, aby osiągnąć postawione sobie cele grupowe, natomiast władza jest środkiem, który ułatwia osiąganie owych celów. W tym miejscu nasuwa się na myśl pytanie dotyczące różnic pomiędzy przywództwem a władzą. Można wysunąć refleksję, że w przypadku władzy nie istnieje potrzeba zgodności celów, a jedynie zależność. Z kolei w przywództwie cele między rządzącą osobą a podwładnymi powinny być tożsame. Kolejna z różnic wynika z przeprowadzonych analiz. W badaniach nad przywództwem główną uwagę zwracano na styl osoby sprawującej władzę oraz stopień, w jakim powinna wspierać swoich podwładnych, a także dzielić się z nimi uprawnieniami w zakresie podejmowania decyzji. Natomiast w badaniach dotyczących władzy rozpatrywano szerszy zakres zagadnień, skupiając szczególną uwagę na taktyce prowadzącej do zapewnienia sobie posłuszeństwa innych[74].

Z przeprowadzonych dotychczas analiz możemy wysunąć wniosek, że zarówno przywództwo, jak i władza są ze sobą wzajemnie powiązane, niejednokrotnie też osoby sprawujące władzę wykorzystują swoje stanowisko i uprawnienia związane z jej pełnieniem do zaspokojenia własnych, egoistycznych potrzeb, nie bacząc przy tym na innych ludzi. Nie bez powodu Fryderyk Engels pisał, że „[…] to właśnie złe namiętności ludzkie, chciwość i żądza władzy, stają się dźwigniami rozwoju dziejowego”[75]. W podobnym tonie wypowiedział się Bertrand Russel. „Miłość do władzy – pisał – jest częścią zwykłej natury ludzkiej, lecz filozofie władzy są, w szczególnym, określonym sensie, obłąkane. Istnienie świata zewnętrznego, zarówno materii, jak i innych istot ludzkich, jest faktem, który może być poniżający dla pewnego rodzaju dumy, lecz któremu zarazem zaprzeczyć może

[72] Zob. ibidem, s. 65–66.
[73] Zob. T. Hobbes, *Lewiatan*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1954, s. 74.
[74] Zob. S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, op. cit., s. 285.
[75] F. Engels, *Ludwik Feurbach i zmierzch klasycznej filozofii niemieckiej*, [w:] K. Marks, F. Engels, *Dzieła*, t. 21, Książka i Wiedza, Warszawa 1969, s. 322.

jedynie szaleniec. Ludzi, którzy pozwalają, by miłość do władzy dawała im fałszywy obraz świata, można znaleźć w każdym zakładzie dla obłąkanych: jeden będzie myślał, iż jest prezesem Banku Anglii, inny, że jest królem, a jeszcze inny, że Bogiem. Niezwykle podobne bałamuctwa, tyle że wyrażone zawiłym językiem osób wykształconych, prowadzą ku profesurze z filozofii; jeśli zaś wyraża się je z elokwencją i tak, by działały na uczucia słuchaczy, prowadzą ku dyktaturze. […] Miłość do władzy, jeżeli ma przynieść dobre skutki, musi być powiązana z celem innym niż władza sama w sobie"[76].

Z opisanych w niniejszej części książki perspektyw wykorzystania przywództwa w sprawowaniu władzy wynika, że stoi przed nim jeszcze wiele wyzwań. Są one tym większe, jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że najważniejszymi źródłami władzy stały się współcześnie przemoc, bogactwo i wiedza[77]. Przedstawione dotychczas rozważania pociągają za sobą również konieczność postawienia dwóch ważnych pytań. Po pierwsze, czy owe wyzwania dotyczą tylko rządzących osób? Warto w tym miejscu uczynić refleksję nad słowami Richarda Beckharda, który stwierdził, że „[…] dotąd liderzy dysponowali władzą pozwalającą im na kształtowanie kierowanych przez siebie organizacji zgodnie z własnymi wartościami, założeniami i stylem. Jednak postępująca rewolucja technologiczna, potęgująca się świadomość decydującego wpływu czynnika ludzkiego na efektywność organizacji oraz narastające przekonanie o konieczności posiadania przez organizację zarówno programu ekonomicznego, jak i społecznego doprowadziły do erozji autonomicznej pozycji indywidualnego lidera organizacji"[78]. Większość ludzi należy do różnego rodzaju organizacji: społecznych, kulturowych, politycznych czy religijnych. W powszechnej świadomości niestety nadal istnieje przekonanie, że jedynie osoby decyzyjne biorą na siebie odpowiedzialność za funkcjonowanie organizacji, również w jej etycznym wymiarze. Niewielkie odstępstwa od moralności, niełamiące w jawny sposób prawa, wydają się usprawiedliwiane różnymi czynnikami natury ekonomicznej lub psychologicznej. Ludzie zdają się zapominać, że – stanowiąc istotną część firmy – w znaczący sposób wpływają na jej funkcjonowanie oraz trwanie, zaś to, co wydaje się z pozoru nic nieznaczącym wykroczeniem, może przynieść negatywne skutki w przyszłości.

[76] B. Russell, *Władza. Nowa analiza społeczna*, Książka i Wiedza, Warszawa 2001, s. 205–209.

[77] Zob. A. Toffler, *Zmiana władzy. Wiedza, bogactwo i przemoc u progu XXI stulecia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 36.

[78] R. Beckhard, *O przyszłych liderach*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997, s. 140.

Odpowiedzialność za kulturę etyczną we współczesnych organizacjach ponosi nie tylko osoba sprawująca władzę, ale każdy, kto do takiej organizacji przynależy.

Drugie pytanie odnosi się do tego, czy osoba długoterminowo i „efektywnie" sprawująca władzę, lecz postępująca nieetycznie zasługuje na miano przywódcy? Naturalną zasadą równości wobec prawa jest przekazywanie władzy. W sensie politycznym rolę lidera może przyjąć szef partii, która wygrała wybory. W działalności gospodarczej sukcesja władzy następuje w ramach dziedziczenia (firma rodzinna) lub wyborów zarządu. Owa wymienność w pełnieniu roli przywódczej zapewnia ciągłość i trwanie organizacji, jej brak z kolei niesie ze sobą wiele zagrożeń. Pisał o tym Karl R. Popper w jednym ze swoich największych dzieł. Przekonanie o zgubnych skutkach władzy doprowadziło filozofa do daleko idących wniosków. Według niego grozi nam społeczeństwo zamknięte, tyrania wodzostwa, które na początku może uczciwe, to z czasem przeistacza się zawsze w terror nie do zniesienia przez wolnych i równych ludzi, dlatego że każda władza psuje, także władza przywódcza[79]. Historia ludzkości dała nam wiele niechlubnych przykładów potwierdzających te słowa. Pomimo tego do dnia dzisiejszego Adolfa Hitlera określa się błędnie mianem przywódcy III Rzeszy, zaś Józefa Stalina – przywódcą ZSRR. „Dobra wywołują ufność, bogactwa – pisał Seneka – zuchwałość. Dobra rodzą wielkoduszność, bogactwa – butę. Buta nie jest niczym innym jak fałszywym pozorem wielkości"[80]. Pożądanie bogactwa i władzy niejednokrotnie doprowadzały „przywódców" i podległe im narody do upadku, nie tylko w sensie politycznym, ale przede wszystkim – co należy jednoznacznie podkreślić – w sensie moralnym.

Zrozumienie istoty przywództwa, którego wybrane teorie stanowić będą treść kolejnego podrozdziału, nie mogło się odbyć bez ukazania jego wzajemnych konotacji z władzą. Zagadnienia te wymagają jednak bardziej szczegółowych badań, szczególnie w kontekście ostatnich wydarzeń na arenie międzynarodowej.

---

[79] Zob. K. R. Popper, *Społeczeństwo otwarte i jego wrogowie*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 143–160.

[80] Seneka, *Myśli*, Wydawnictwo Literackie Kraków, Warszawa 1987, s. 499.

## 1.3 EWOLUCJA WYBRANYCH TEORII, KONCEPCJI I POGLĄDÓW NA PRZYWÓDZTWO

W niniejszej części pracy rozpatrywać będę paradygmaty przywództwa, które reprezentują zbiory najważniejszych idei, jakie wykształciły się w toku dziejów jego ewolucji, a mianowicie paradygmaty: klasyczny, charyzmatyczny, transakcyjny, transformacyjny, wizjonerski, nowego przywództwa oraz organiczny[81].

Pierwszym i najstarszym jest „paradygmat klasyczny", który sięga swoimi początkami od czasów starożytnych do lat siedemdziesiątych dwudziestego wieku. Począwszy od czasu wspólnot pierwotnych przywództwo stanowiło nie tyle ważny, co konieczny warunek biologicznego, plemiennego i narodowego przetrwania. Jako swoista odmiana stosunków społecznych zapewniało jedność, równowagę oraz rozwój danej społeczności. Jego twórcze znaczenie wzrastało wraz z pojawieniem się strukturalnego konfliktu wokół deficytowych dóbr pożądanych przez różne grupy, osiąganiem określonego poziomu podziału pracy oraz poszerzeniem obiektywnych możliwości sprawowania władzy, narzucania i egzekwowania decyzji[82]. W starożytności rozwijała się sztuka dowodzenia wyprawami wojennymi kierowanymi przez wielkich wodzów helleńskich, kartagińskich czy rzymskich, zaś kapłani egipscy praktykowali sztukę duchowego przewodzenia ludziom[83].

W kulturze europejskiej już od czasów Sokratesa, Ksenofonta, Platona czy Arystotelesa istniała świadomość, że to przywódca kieruje innymi ludźmi, wzbudza szacunek, dzieli swój los z własnymi podwładnymi oraz motywuje do działania

---

[81] Podrozdział 1.3 zawiera fragmenty artykułu *Przywództwo emocjonalne: zagrożenie czy szansa? Próba analizy*, który ukazał się w: P. Czaja i inni (red.), *Materiały Krakowskiej Konferencji Młodych Uczonych 2009*, Fundacja Studentów i Absolwentów Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie ACADEMICA Grupa Naukowa Pro Futuro, Kraków 2009, s. 475–486 oraz fragmenty artykułu *Przemoc władzy czy przywództwo przyszłości*, który ukazał się w: M. Baczewska (red.), *Portrety przemocy. Filozofia – społeczeństwo – kultura*, Wydawnictwo Akapit, Lublin 2008, s. 95–112. W swej interpretacji posłużyłam się rozróżnieniem dokonanym przez G. C. Avery'ego, przy czym od siebie dodałam paradygmat charyzmatyczny, transformacyjny i tzw. nowego przywództwa. Zob: G. C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 38.

[82] Zob. J. Błuszkowski, J. Szczupaczyński, *Społeczny kontekst polityki*, [w:] S. Filipowicz (red.), *Homo politicus. Wstęp do nauki o polityce*, Wydawnictwo Czasopisma Wojskowe, Warszawa 1993, s. 41–42.

[83] Zob. L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty – modele – metafory*, op. cit., s. 95.

i dba o moralność swoich zwolenników. Dostrzegano wtedy także istotne różnice między dowodzeniem, zarządzaniem, kierowaniem a przewodzeniem[84].

Biorąc pod uwagę klasyczny podział przywództwa, dzielimy je na: demokratyczne, autokratyczne i liberalne. W przywództwie demokratycznym pozycja i władza przywódcy zależy od poparcia społecznego grupy podległych mu osób. Z kolei przywódca autokratyczny kontroluje najważniejsze dziedziny życia społecznego swoich podwładnych, skrupulatnie zwalcza przeciwników, odrzucając możliwość społecznego dialogu oraz wymusza bezwzględne podporządkowanie się swojej władzy. Przywództwo liberalne wyraża się natomiast w preferowaniu przez przywódcę praw, wolności i swobód poddanych oraz unikaniu ingerencji w aktywność społeczną zwolenników. Konsekwencją powyższego stylu jest znaczna rezygnacja z podejmowania decyzji i z atrybutów, jakie daje tradycyjnie realizowana władza[85].

Jako przykłady autokratycznego sprawowania władzy możemy podać system rządzenia w starożytnym Egipcie, z kolei współczesną ilustrację takiego stylu przywództwa stanowią społeczeństwa totalitarne i niektóre, obecnie funkcjonujące, organizacje komercyjne. Przywództwo klasyczne opiera się w głównej mierze na całkowitej kontroli nad podwładnymi osobami. Jednostki pomimo odczuwanego strachu (w niektórych przypadkach szacunku) uznają wyższość przywódcy z racji jego urodzenia, bożego posłannictwa, pozycji politycznej, gospodarczej lub wojskowej, określonego systemu wierzeń oraz norm kulturowych. Przywództwo klasyczne sprawdza się jedynie w stabilnych lub powoli zmieniających się warunkach. Realizacja określonych celów organizacji uzależniona jest w tym przypadku zarówno od odpowiedzialności przywódcy, jak i wiary podwładnych w możliwość ich urzeczywistnienia[86].

Za kolejny, ważny etap w ewolucji przywództwa uznałam „paradygmat charyzmatyczny". Do lat dwudziestych minionego stulecia greckie słowo *charisma* pojmowane było głównie w kategoriach teologicznych i oznaczało „dar łaski". Znaczenie tego terminu zmieniło się wraz z pracą *Wirtschaft Und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* M. Webera z 1922 roku, w której autor nadał temu słowu znaczenie „daru", „siły przywódczej" i „autorytetu"[87]. Socjolog

---

[84] Zob. J. Borkowski, *Podstawy psychologii społecznej*, op. cit., s. 136–137.

[85] Zob. ibidem, s. 152–153.

[86] Zob. G. C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, op. cit., s. 39–41.

[87] T. Mojsik, *Charisma i Charis (Charis/Charites) w świecie antycznym*, [w:] J. Sieradzan (red.), *Charyzma. Jej funkcja w życiu religijnym, politycznym i społecznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008, s. 13.

ten – badając naturę organizacji – wymienił trzy idealne typy władzy, którymi organizacja posługuje się w realizacji swych funkcji: tradycyjną, charyzmatyczną i racjonalną. Jak sama nazwa wskazuje, panowanie charyzmatyczne opiera się głównie na charyzmie. Ten grecki termin oznaczał u Webera „[…] niecodzienną, istniejącą właściwość osobowości przejawiającą się w ponadnaturalnych czy ponadludzkich lub co najmniej specyficznie niecodziennych, nie każdemu dostępnych siłach bądź właściwościach”[88]. Charyzma posiada więc niezwykłą jakość, a wódz jest kimś, kogo panowanie nad innymi opiera się na ich wierze w jego nadzwyczajne, magiczne umiejętności. Przywódca charyzmatyczny ma do spełnienia jakąś nadzwyczajną, zleconą mu misję i to właśnie w jej imię ma prawo do posłuszeństwa poddanych, przynosi ze sobą nowe treści, jest rewolucyjnym wodzem zmieniającym zastany stan rzeczy, opatrznościowym mężem ratującym z kryzysu czy też prorokiem w religijnym lub quasi-religijnym znaczeniu[89]. „Najczystszymi typami władzy charyzmatycznej – pisał Weber – jest władza proroków, bohaterów wojennych czy wielkich demagogów”[90]. Przywództwo charyzmatyczne jest specyficznym rodzajem władzy, w której osoby podwładne są posłuszne przywódcy ze względu na cechy, jakie ten posiada. Stephen P. Robbins, światowej sławy specjalista w zakresie zarządzania i zachowania organizacyjnego, wymienił pięć najważniejszych z nich. Są to: wiara w siebie – charyzmatyczni przywódcy są całkowicie pewni swoich poglądów i uzdolnień; wizja – to wyidealizowany cel obiecujący lepszą przyszłość (im większa jest różnica pomiędzy celem a stanem obecnym, tym większe prawdopodobieństwo, że zwolennicy będą przypisywać przywódcy niezwykłość wizji); silna wiara w tę wizję – przywódca jest silnie zaangażowany w swoją wizję, skłonny podjąć duże ryzyko oraz wysokie koszty i poświęcenia, aby ją urzeczywistnić; niezwykłe zachowania – przywódcę cechuje nowe i niekonwencjonalne zachowanie, które wzbudza tym większe zdumienie i podziw zwolenników, jeśli poprowadzi do sukcesu; wizerunek agenta zmiany – przywódcę charyzmatycznego postrzega się jako tego, który wprowadza zmianę dotychczasowego stanu rzeczywistości politycznej[91]. Oprócz powyższych cech, istotna jest także sytuacja polityczna, w której misja przywódcy stanowi rozwiązanie kryzysu. Na uwagę zasługuje także stosunek podwładnych do charyzmatycznego przywódcy. Według Bernarda

---

[88] B. Kaczmarek, *Metafory polityki*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001, s. 182.

[89] Zob. J. J. Wiatr, *Socjologia polityki*, op. cit., s. 66–67.

[90] M. Weber, *Trzy czyste typy prawomocnego panowania*, [w:] W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki, *Elementy teorii socjologicznych*, PWN, Warszawa 1975, s. 545.

[91] Zob. S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, op. cit., s. 265.

M. Bassa podwładni posiadają wobec niego respekt oraz szacunek, okazują mu swoją lojalność i oddanie, darzą go sympatią, posiadają wysokie oczekiwania wobec wyników wspólnej pracy oraz są mu bezwzględnie posłuszni[92].

Za początek „paradygmatu transakcyjnego" możemy uznać pojawienie się ruchu na rzecz stosunków międzyludzkich opartego na założeniach szkoły behawioralnej. Okres ten zaczął się od lat siedemdziesiątych i trwał do połowy lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku. Przywództwo transakcyjne dotyczy sytuacji, w której następuje wymiana między przywódcą a jego zwolennikami. Może mieć ona charakter ekonomiczny, polityczny lub psychologiczny i dotyczyć postępowania zgodnego z oczekiwaniami w zamian za nagrodę. Każda ze stron jest ze sobą powiązana jedynie w procesie wymiany i nie dąży do wyższego celu[93]. Mówiąc inaczej, przywództwo transakcyjne wyznacza przywódcy charakterystyczne role do spełnienia, ma on bowiem „[…] ukierunkowywać, porządkować oraz wspomagać czynności i relacje w grupie lub organizacji"[94].

John C. Maxwell wymienia cztery kategorie przywódców transakcyjnych, a mianowicie: przywódców naturalnych, którzy posiadają wrodzone predyspozycje do sprawowania władzy, wybitną samodyscyplinę oraz przez całe życie postrzegali wzorce przywódcze; przywódców ukształtowanych, którzy świadomie doskonalili swoje umiejętności i postrzegali wzorce przywódcze przez większą część życia; przywódców kształcących się, którzy od niedawna mieli styczność ze wzorcami przywództwa i dopiero uczą się umiejętności przywódczych oraz przywódców potencjalnych, którzy nie znają wzorców przywództwa, nie uczą się jego sztuki, ale wyrażają chęć zostania przywódcami[95].

W ramach przywództwa transakcyjnego wymienia się także psychoanalityczną koncepcję przywódców, która wyróżnia:

- przywódcę narcystycznego – cechuje się poczuciem nieśmiertelności oraz nietykalności, uważa się za nieomylnego i nie interesują go opinie innych. Przywódca narcystyczny nie dostrzega podwładnych i traktuje ich instrumentalnie, uważa bowiem, że to oni powinni go kochać i uwielbiać (Aleksander Wielki, Cezar);

---

[92] Zob. P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 178–179.

[93] Zob. J. M. G. Burns, *Władza przywódcza*, [w:] J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, op. cit., s. 266–267.

[94] G. Yukl, *Leadershipn in Organization*, Prentice-Hal, Englewood Cliffs, New York 1998, s. 3, [w:] G. C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, op. cit., s. 42.

[95] Zob. J. C. Maxwell, *Być liderem, czyli jak przewodzić innymi*, op. cit., s. 11–12.

- przywódcę zaborczego – wykorzystuje ludzi do własnych celów, potrafi ich jednocześnie kochać i nienawidzić; co więcej, wykazuje się agresją i skutecznością w realizowaniu własnych dążeń, za swój główny cel przyjmuje panowanie nad światem, często także posiada zaburzenia paranoidalne (Hitler, Stalin);
- przywódcę uwodzicielskiego – przyciąga uwagę innych osób, pragnie je oczarować. Pomimo wyższego (niż wymienieni dotychczas) rozwoju emocjonalnego jest osobą o histerycznej psychice. Cechuje go narcyzm i skłonność do ekshibicjonizmu, zaś źródłem jego władzy jest charyzma lub legalny wybór. Przywódca uwodzicielski potrafi poprowadzić innych zarówno ku szczytnym celom, jak i destrukcji;
- przywódca roztropny – określić go możemy jako dojrzałą i zdolną do realizacji ambitnych celów osobę. Cechuje go troskliwość, życzliwość i sprawiedliwość wobec swoich podwładnych. Lider tego typu panuje nad swoimi popędami, jest nastawiony na otwartą komunikację z innymi i kreuje entuzjazm społeczny[96].

W tym miejscu należy wskazać, że psychoanalityczna klasyfikacja przywódców posiada wadę, gdyż opisuje typowe skłonności osobowości poszczególnych ludzi. Prawdziwe przywództwo posiada jednak inne uwarunkowania , gdyż oparte jest na etyce charakteru.

Po paradygmacie transakcyjnym nastąpił, jak sądzę, okres „paradygmatu transformacyjnego". Pierwszą definicję przywództwa transformacyjnego sformułował w 1978 roku James MacGregor Burns. Wprowadził on rozróżnienie pomiędzy przywództwem transakcyjnym (charakteryzującym się wymianą) a przywództwem transformacyjnym – opartym na zmianach. Według Burnsa przywództwo transformacyjne w znacznym stopniu przewyższa transakcyjne, gdyż cele przywódcy i jego zwolenników tworzą jedną całość, wzbudza się oczekiwania poprzez odwoływanie się do wyższych potrzeb oraz zaangażowana zostaje „cała osoba" zwolennika. Przywództwo transformacyjne oparte jest w głównej mierze na charyzmie, komunikowaniu wizji, traktowaniu jednostki jako całości oraz intelektualnej stymulacji poprzez oferowanie nowych rozwiązań[97]. Ricky W. Griffin określa je jako „[…] wykraczające poza zwykłe oczekiwania, przekazujące poczucie misji, pobudzające proces uczenia się i inspirujące nowe sposoby myślenia"[98].

---

[96] Zob. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 528–529.

[97] Zob. P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, op. cit., s. 178–179.

[98] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit., s. 515.

U podstaw przywództwa transformacyjnego leży siedem kluczowych elementów, które charakteryzują dobrego przywódcę: zaufanie do podwładnych, wypracowywanie wizji, zachowanie spokoju, zachęcanie do podejmowania ryzyka, bycie ekspertem oraz zachęcanie do różnicy zdań i upraszczanie spraw. Biorąc pod uwagę globalizację współczesnej gospodarki, która charakteryzuje się szybkością następujących po sobie zmian oraz burzliwe otoczenie, przywódców transformacyjnych uważa się za ważny czynnik sukcesu firmy[99]. W przywództwie transformacyjnym lider i jego zwolennicy wchodzą we wzajemne związki, które wspomagają osiągnięcie wyższego poziomu motywacji i moralności. Dzięki wzajemnemu zaangażowaniu przekształceniu ulegają obydwie strony[100]. „Przywództwo transformacyjne jest procesem, w którym wizja organizacji zostaje sformułowana i przekazywana przez charyzmatyczną osobę, w udany sposób posługującą się kontaktami wewnątrz i na zewnątrz organizacji w celu uzyskania innowacyjności, komunikatywności i elastyczności na wszystkich poziomach organizacji"[101]. Przywódca transformacyjny zapewnia wizję swojej organizacji, mobilizuje organizację do podążania w jej kierunku i instytucjonalizuje proces zmian potrzebnych do realizacji wizji. Cechuje go motywacja, inspiracja i wiara w realność wyznaczonych przez siebie, ambitnych celów. Poza własnym zaangażowaniem efektywnie inspiruje i włącza innych ludzi do działania. Lider transformacyjny jest podtypem lidera transakcyjnego i różni się rodzajem transakcji, jaką zawiera. Podczas gdy lider transakcyjny nie sięga do podstawowych przekonań i wartości uczestników organizacji, nie angażuje się w zawierane transakcje i stara się zmaksymalizować swoje korzyści, lider transformacyjny identyfikuje się z organizacją. Oferując innym poczucie przynależności i możliwość wpływania na zmiany w swoim otoczeniu, oczekuje w zamian zaangażowania, poświęcenia i wysiłku. W całym procesie zmiany bazuje na wizji, która nadaje kierunek i sens przekształceniom oraz na charyzmie stanowiącej źródło jego władzy i największego wpływu[102]. Przywództwo transformacyjne stanowi odpowiedź na nowe zjawiska i tendencje występujące w nowoczesnych organizacjach. Z racji swojej teoretycznej atrakcyjności i praktycznego zastosowania koncepcja ta nadal jest popularna i nie straciła na znaczeniu.

Supremacja „paradygmatu wizjonerskiego" przypada na okres od końca lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku aż do dwutysięcznego roku. Przywódca,

---

[99] Zob. ibidem, s. 515–516.

[100] Zob. J. M. G. Burns, *Władza przywódcza*, [w:] J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, op. cit., s. 267.

[101] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 352.

[102] Zob. ibidem, s. 352–356.

który posiada wizję, kształtuje działania organizacji w celu wykonania niezwykłych rzeczy, motywuje oraz inspiruje pracowników na wszystkich jej szczeblach do realizacji wspólnego celu[103]. Zadaniem przywódcy jest przekształcenie wizji w widoczne rezultaty.

Jim Kouzes i Barry Posner opisali w swojej książce *The Leadership Challenge* pięć podstawowych zasad odpowiadających wyzwaniom wizjonerskiego przywództwa. Lider chcący im sprostać powinien: kwestionować proces – postawić nacisk na innowacje i wspierać wszystkie nowe idee i pomysły swoich pracowników; być entuzjastą – z zapałem inspirować innych do podzielania wspólnej wizji; pomagać innym działać – traktować organizację jako zespół i wspierać talenty jej członków; dawać przykład – stanowić wzór do naśladowania, a także doceniać osiągnięcia – mobilizować zarówno umysły, jak i serca pracowników, wprowadzając do miejsca pracy emocje[104]. Ważne jest także, aby przywódca posiadający wizję odwoływał się do wspólnych, będących podstawą kultury organizacyjnej wartości oraz – co kolejny raz warto podkreślić – postępował zgodnie z wyznawanymi przez siebie zasadami. Dawanie przykładu innym poprzez własne zachowanie stanowi bowiem o jego wiarygodności oraz odpowiedzialności i wzbudza zaufanie pracowników do przedstawionej przez niego wizji. Ci z kolei utożsamiają się z nią, tym samym wszystkie cele i idee zostają połączone w jedną całość i organizacja zmierza w jednym, kolektywnym kierunku.

„Nowe przywództwo" to termin, który został wprowadzony pod koniec lat osiemdziesiątych przez Harry'ego M. Trice'a i Janice M. Beyer. Łączy on w sobie elementy przywództwa transformacyjnego i charyzmy. W przypadku tej koncepcji liderzy kładą większy nacisk na wizję, zmianę oraz zaangażowanie. Nowe przywództwo jest transformacyjne, charyzmatyczne, wizjonerskie i magiczne. Wielu badaczy określa je jako przywództwo przyszłości[105]. Zastanówmy się więc, na czym miałoby ono polegać i jaką rolę odgrywa w nim przywódca?

Według Johna W. Worka prawdziwi przywódcy przyszłości powinni nie tylko posiadać, ale i zademonstrować wrażliwość i wyrozumiałość wobec etnicznych, kulturowych i międzyludzkich różnic manifestowanych tak często w środowisku pracy. Lider powinien także dysponować wizją miejsca pracy, która spowoduje rozwój kultury organizacyjnej, wdrażać nowe procesy rekrutacji i komunikowania

---

103 Zob. A. Zaleznik, *Leaders and Managers: Are They Different?*, „Harvard Business Review" 1977, May–June 1977 [w:] J. R. Schermerhorn, Jr., *Zarządzanie*, op. cit., s. 238.

104 Zob. J. Kouzes, B. Posner, *The Leadership Challenge*, „Success" 1988, [w:] J. R. Schermerhorn, Jr., *Zarządzanie*, op. cit., s. 238.

105 Zob. P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, op. cit., s. 180.

się wewnątrz organizacji, by poprawić stan równości i sprawiedliwości oraz stanowić o bezpieczeństwie między organizacją a szeroko rozumianą społecznością tak, aby podwładne osoby czuły się pewnie w swoim miejscu pracy i przychodziły do niego z niczym niewymuszoną, ale własną ochotą[106].

Podobna teza została wysunięta przez Jamesa L. Hesketta i Leonarda A. Schlesingera, według których władza przywódcy przyszłości powinna się opierać na umiejętności używania nowego „sentymentalnego" sposobu mówienia, na słuchaniu innych zamiast pouczaniu ich, propagowaniu i objaśnianiu podstawowych wartości, zapewnianiu poszanowania godności pracowników, a także zdolnościach podtrzymywania międzyludzkich relacji[107]. Cechą takiego przywództwa powinna być także niezwykle silna, emocjonalna więź pomiędzy liderem i celem, który wytycza, a podległymi mu osobami. Lider powinien dawać swoim zwolennikom nadzieję oraz wiarę w sens życia według wartości, a także posiadać zdolność zmiany wszystkiego na lepsze. Wraz z przywódcą powinno pojawić się „[…] zaufanie w miejsce przerażenia, pewność w miejsce niepewności, działanie w miejsce niezdecydowania, siła w miejsce słabości, wiedza w miejsce niewiedzy, odwaga w miejsce tchórzostwa, optymizm w miejsce cynizmu i przekonanie, że przyszłość będzie lepsza"[108]. Prawdziwi przywódcy powinni być „[…] ludźmi z wizją, komunikatywni, efektywnie podejmujący decyzje, inteligentni, którzy szanują i cenią innych ludzi oraz ich godność, są oddani służbie innym i posłuszni wobec tego, czego nie można wyegzekwować, są życzliwi i często postrzegają siebie jako nauczycieli"[109]. Oprócz powyższych własności, cechami, które zasługują na szczególne wyróżnienie są: poczucie humoru i umiejętność spojrzenia na siebie z przymrużeniem oka, ciągła odnowa (zarówno osobista, jak i organizacyjna), uczciwość, prawość, pasja i zaangażowanie, a także znajomość samego siebie i samoświadomość[110].

Ostatnim z analizowanych w niniejszej części pracy paradygmatów przywództwa jest „paradygmat organiczny", który początek swój datuje po dwutysięcznym roku. W organizacjach tego typu pracownicy tworzą „[…] zdolne do zarządzania sobą, samodoskonalące się grupy robocze przypominające organizację fraktalną,

---

106 Zob. J. W. Work, *Kierowanie zróżnicowaną kadrą pracowniczą*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Lider przyszłości*, op. cit., s. 97–98.

107 Zob. J. L. Heskett, L. A. Schlesinger, *Liderzy kształtujący i utrwalający kulturę nastawioną na osiąganie wyników*, [w:] Ibidem, s. 127–134.

108 J. M. Bardwick, *Zarządzanie w czasie pokoju i dowodzenie w czasie wojny*, [w:] Ibidem, s. 149.

109 S. E. Melendez, *Spojrzenie outsidera na przywództwo*, [w:] Ibidem, s. 287.

110 Zob. ibidem, s. 292–295.

w której podobne jednostki są powielane w różnych działach"[111]. Rola lidera polega na uwzględnianiu złożoności powiązań pomiędzy jej członkami oraz działaniu przez wizję i wartości przenikające całą kulturę. Przywództwo organiczne dąży do zaniku formalnego podziału władzy, współpraca w firmie opiera się na dwustronnej interakcji, wspólnym podejmowaniu decyzji oraz wzajemnej komunikacji[112].

Rzeczywistość – zarówno gospodarcza, społeczna, jak i organizacyjna – od zawsze ulegała ciągłym przekształceniom. Zarządzanie organizacją w turbulentnym otoczeniu niejako wymusza powstanie nowych paradygmatów przywództwa. Społeczeństwo informacyjne, które „[...] jest wyższym etapem rozwoju społeczeństwa industrialnego i znaczącą jego zmianą jakościową opartą na wiedzy i informacji"[113], a także będące jego składową nowoczesne technologie, media społeczne oraz narzędzia internetowe wpłynęły na powstanie paradygmatu sieciowego. „Nie będzie wielką przesadą – pisze Jan van Dijk – nazwanie XXI wieku epoką sieci. Coraz bardziej zaczynają one pełnić funkcję układu nerwowego naszego społeczeństwa. Możemy przypuszczać, że tego rodzaju infrastruktura wywrze większy wpływ na nasze życie społeczne i osobiste niż budowa dróg służących transportowi towarów w przeszłości"[114]. Przywództwo 2.0 jest na etapie ciągłej kreacji, wymaga nie tylko zdefiniowania, ale przede wszystkim szczegółowych badań. Koncepcja ta – jak sądzę – odnajdzie swe źródło w etyce i zmierzać będzie ku dobru wspólnemu. Zarządzanie jest przecież sztuką, która „[...] polega na łączeniu potrzeb organizacji i jednostki w celu osiągnięcia obustronnych korzyści"[115].

Z punktu widzenia dziedziny życia społecznego oraz rodzaju publicznej aktywności wyróżnia się pięć form przywództwa. Pierwszą z nich jest przywództwo polityczne, które skupia się na walce w celu utrzymania władzy politycznej. Drugie z kolei to – zależne od sił wytwórczych oraz zakresu i rodzaju własności – przywództwo ekonomiczne. Następnie wymienia się przywództwo kulturalne,

---

[111] H. J. Warnecke, *Revolution der Unternehmenskultur – das Fraktale Unternehmen*, Springer, Berlin 1993, [w:] G. C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, op. cit., s. 48.

[112] Zob. G. C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, op. cit., s. 48–49.

[113] W. Kaczocha, J. Sikora, *Socjologiczno-filozoficzne zagadnienia społeczeństwa informacyjnego*, [w:] S. Partycki (red.), *Społeczeństwo sieci. Gospodarka sieciowa w Europie Środkowej i Wschodniej*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011, s. 83.

[114] J. van Dijk, *Społeczne aspekty nowych mediów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 10.

[115] M. Dąbrowska-Kaczorek, P. Banasik, *Jak wygrać z mobbingiem?*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 9.

związane głównie z działalnością wybitnych twórców i organizatorów życia kulturalnego. Ostatnie dwa rodzaje przywództwa to przywództwo naukowe sprawowane przez wybitnych intelektualistów oraz przywództwo religijno-duchowe, które wyraża się w ideach i działalności wybitnych postaci religijnych[116].

Jerzy J. Wiatr dokonał w swojej pracy ciekawej analizy typów przywództwa. Biorąc pod uwagę stosunek do ideologii własnego ruchu, wyróżnia się przywódcę ideologicznego, który zdecydowanie i bezkompromisowo forsuje własne idee, oraz przywódcę pragmatycznego, który wykazuje elastyczny i praktyczny stosunek do ideologii. Opierając się natomiast na stosunku do własnych zwolenników, wymienia się typ przywódcy charyzmatycznego, który formułuje ich wolę, a także typ przywódcy reprezentanta, który ją wyraża. Analizując stosunek do przeciwników, wyróżnia się przywódcę kompromisowego, który zmniejsza zakres konfliktu i poszukuje porozumienia z przeciwnikami, a także przywódcę fanatyka, zmierzającego do zaostrzenia konfliktu i zniszczenia swoich oponentów. I wreszcie, jeśli skupimy się na sposobie widzenia rzeczywistości, możemy wyróżnić przywódcę otwartego na zmiany i nowości, który akceptuje krytykę i przyjmuje cudze opinie oraz przywódcę dogmatycznego, który jest nieobiektywny, zamknięty i nie liczy się z innymi. Powyższe cztery dychotomie typów przywództwa nie są wzajemnie powiązane, poszczególne z nich występują bowiem w różnych kombinacjach[117].

Biorąc pod uwagę kryterium legitymizacji władzy przywódczej, Jan Borkowski rozszerzył uwzględnioną przeze mnie w poprzednim podrozdziale klasyczną koncepcję M. Webera, wymieniając sześć form przywództwa. Jako pierwsze wymienił przywództwo tradycyjne, w którym władza, jak sama nazwa wskazuje, oparta jest na tradycji i dziedziczeniu. Do kolejnych należą: przywództwo legalno-prawne (władza legitymizowana legislacyjnie), przywództwo charyzmatyczne (władza nieformalnego autorytetu), przywództwo pragmatyczne (władza zależy od stopnia skuteczności), przywództwo ideologiczne (władza jest zdeterminowana przez system wartości) oraz przywództwo kapitałowe, w którym władza zależy od skumulowania bogactwa[118].

Na przywództwo możemy także spojrzeć w ramach podejścia kwalifikacyjnego i behawioralnego. Podstawowe założenia podejścia kwalifikacyjnego traktują zdolność sprawowania przywództwa jako wrodzoną własność – liderem po prostu trzeba się narodzić, gdyż przywództwo jest rzadką umiejętnością bazującą na wyjątkowych i charakterystycznych cechach osobowych. Z kolei podejście

---

116 Zob. J. Borkowski, *Podstawy psychologii społecznej*, op. cit., s. 152–153.

117 Zob. J. J. Wiatr, *Socjologia polityki*, op. cit., s. 135–136.

118 Zob. J. Borkowski, *Podstawy psychologii społecznej*, op. cit., s. 154–155.

behawioralne koncentruje się na poszukiwaniu wzorcowych i odpowiednich zachowań przywódców, których można się nauczyć. Podstawowe założenie zakłada bowiem, że lidera można wyszkolić poprzez wzmocnienie pożądania lub stłumienie nieodpowiednich zachowań[119]. Kwestia dotycząca tego, czy liderem trzeba się urodzić, czy też można się nim stać, od wielu lat absorbowała umysły wielu badaczy. Miałam możliwość uczestniczenia w konferencji zorganizowanej przez Harvard Business Review Polska, w trakcie której jeden z prelegentów wygłosił przemówienie podejmujące ten problem. Wyniki przeprowadzonych analiz wskazywały, że „brak jest badań i dowodów wskazujących na bezpośredni wpływ genów na zdolność do osiągania sukcesów przywódczych. Istnieje natomiast potwierdzony wpływ pośredni genów, które między innymi poprzez wpływ na neuroprzekaźniki i gospodarkę hormonalną organizmu w pewnej mierze kształtują naszą osobowość i zachowania"[120].

Kończąc rozważania zawarte w niniejszym podrozdziale, chciałabym zaznaczyć, że w dokonanej wcześniej analizie paradygmatów nie uwzględniłam przywództwa służebnego, przez integrację oraz emocjonalnego, gdyż ich opracowaniu poświęcę osobną uwagę. Najważniejszym z działań, które powinny podjąć w najbliższym czasie osoby sprawujące kierownicze stanowiska, jest wprowadzenie właściwego stylu zarządzania na wszystkich szczeblach organizacji, co niewątpliwie posiada ogromne znaczenie przy tworzeniu kultury w strukturze całego systemu. Według Romana Ingardena odpowiedzialne działanie charakteryzuje się tym, że „[...] działający musi być w szczególny sposób uposażony zarówno w swej ontycznej strukturze kategorialnej, jak i w swoich rysach charakteru. Nie tylko tedy sama odpowiedzialność, lecz także tak czy inaczej przebiegające odpowiedzialne działanie musi posiadać określone fundamenty ontyczne, aby mogło się ono w ogóle dokonać"[121].

---

[119] Zob. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 338–343.

[120] P. Motyl, *W poszukiwaniu źródeł przywództwa*, [w:] *Autentyczne przywództwo. Jak w praktyce uczyć się przez doświadczenie i doskonalić jako przywódca. Materiały pokonferencyjne*, HBR Polska, Warszawa 2009, s. 4.

[121] R. Ingarden, *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1987, s. 97.

## 1.4 POSTMODERNIZM W ZARZĄDZANIU – PARADYGMATY I METAFORY ORGANIZACJI

Będący przedmiotem refleksji w niniejszej części pracy postmodernizm (w zarządzaniu) określa się zazwyczaj mianem nowego zjawiska historyczno-kulturowego, dominującego w kulturze europejskiej nurtu ideowego czy też epoki występującej po modernizmie. Pojęcie „postmodernizm" (fr. *le postmodernisme*) pochodzi z zakresu literatury i sztuki. W wolnym tłumaczeniu francuski przymiotnik znaczy tyle, co „ponowoczesny", natomiast rzeczownik „le postmoderne" oznacza ponowoczesność[122]. O ile precyzyjne zdefiniowanie etymologii pojęcia „postmodernizm" jest rzeczą łatwą, to ustalenie jego pochodzenia nasuwa wiele problemów. Sytuację tę powoduje istnienie wielu źródeł, które często podają sprzeczne informacje. Według badaczy, termin ten został po raz pierwszy użyty ok. 1870 roku przez Johna W. Chapmana[123] lub w 1964 roku przez amerykańskiego krytyka marksistę Frederica Jamesona[124]. Nie ulega jednak wątpliwości, że pojęcie to na stałe zostało wprowadzone do filozofii po opublikowaniu przez Jeana-François Lyotarda w 1979 roku pracy *La Condition Postmoderne*, w której autor dokonał charakterystyki oraz analizy współczesnej mu nauki i kultury[125].

Pojęcia modernizm oraz postmodernizm są sobie przeciwstawne, gdyż o ile pierwsze z nich związane jest z pojęciem nowoczesności, o tyle postmodernizm charakteryzuje się już jako czasy ponowoczesne. Różnice pomiędzy obydwoma prądami myślowymi wynikają ze zmiany dotychczasowego spojrzenia na świat, którą określić możemy zmianą paradygmatu we współczesnej nauce. Owo przekształcenie postaw kulturowych znalazło swe odzwierciedlenie we wszystkich sferach ludzkiego życia. „Tam – pisze Maciej Świerkocki – gdzie modernizm kładł nacisk na produkcję, podporządkowywał przyjemność pracy i wyznawał uporządkowaną hierarchię wartości, postmodernizm gloryfikuje konsumpcję, kategorię przyjemności stosuje nawet w estetyce i filozofii (Barthes), a wszelkie hierarchie i centra lekceważy, opowiadając się (nie tylko za aksjologicznym) pluralizmem. Modernizm był wiekiem konkurujących ze sobą ideologii,

---

122 Zob. M. Kowalska, *Mała opowieść tłumacza*, [w:] J. F. Lyotard, *Kondycja ponowoczesna: raport o stanie wiedzy*, Fundacja Aletheia, Warszawa 1997, s. 7.

123 Zob. Z. Sareło, *Postmodernizm w pigułce*, Wydawnictwo Pallotinum, Poznań 1998, s. 5.

124 Zob. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 754.

125 Zob. S. Kowalczyk, *Idee filozoficzne postmodernizmu*, Polskie Wydawnictwo Encyklopedyczne POWLEN, Radom 2004, s. 9.

postmodernizm wszelkie ideologie, wszelkie metanarracje (*grandes recits* jak powiada Jean-François Lyotard) odrzuca, wyznając powszechny permisywizm myślowy i praktykując bezwarunkową postawę artystyczną. Modernizm wierzył w historię, dla postmodernizmu historia jest dyskursem, fikcją lub pozbawionym związków przyczynowo-skutkowych zbiorem zdarzeń. [...] W postmodernistycznych grach i strategiach językowych liczy się skuteczność, nie zaś prawda. Modernizmowi przewodziły elity twórcze, epoka postmodernistyczna unieważniła je, likwidując niski i wysoki obiekt kultury. Modernizm (rozumiany oczywiście jako epoka w historii cywilizacji, nie zaś wąsko, jedynie jako prąd w sztuce, unicestwiony zresztą przez reżimy Franco, Stalina i Hitlera) zdegenerował się w faszystowski i stalinowski totalitaryzm, postmodernizm natomiast wyklucza i zwalcza najłagodniejsze nawet przejawy dyktatury na bardzo nieraz odległych od społecznego polach. Społeczeństwo postmodernistyczne jest tolerancyjne do granic obojętności, otoczone nadmiarem dóbr, przytłoczone niebywałym zalewem informacji (media i marketing) i coraz bardziej zależne od współdziałającej z nauką techniki”[126]. Rozważania autora sprowadzają się do ogólnych wniosków, opisujących postmodernizm jako pewną epokę w dziejach cywilizacji, która cechuje się odrzuceniem racjonalizmu, relatywizmem poznawczym, etycznym, a także pluralizmem kulturowym i obyczajowym, zaś charakterystykę przeciwstawnych cech obydwu prądów myślowych podsumować możemy słowami Zygmunta Baumana, według którego „postmoderna może być interpretowana jako w pełni rozwinięta moderna, moderna, która zdała sobie sprawę ze skutków tego, co zostało wytworzone w czasie jej trwania, wytworzone w sposób niezamierzony – raczej w wyniku niepowodzeń niż planowania – jako nieprzewidziana konsekwencja”[127]. Kontynuując swój dalszy wywód, Bauman stwierdza, że „postmoderna nie jest skażoną odmianą moderny, nie jest też moderną w stanie zapaści, chwilowo niedomagającym, ale dającym się jeszcze uratować przypadkiem moderny w kryzysie. Jest natomiast całkowicie zdolną do życia, praktycznie samoutrzymującą się (ang. *self-sustainable*) i samozawierającą (ang. *self-contained*) kondycją społeczną, wyznaczoną poprzez własne cechy dystynktywne”[128]. Powyższa charakterystyka postmodernizmu jest wprawdzie dość krótka, ale i wystarczająca, aby stanowić wprowadzenie w tematykę niniejszej

[126] M. Świerkocki, *Postmodernizm. Paradygmat nowej kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 15–16.

[127] Z. Bauman, *Socjologiczna teoria postmoderny*, [w:] A. Zeidler-Janiszewska (red.), *Postmodernizm w perspektywie filozoficzno-kulturoznawczej*, Instytut Kultury, Warszawa 1991, s. 7.

[128] Ibidem, s. 8.

części pracy. Czytelnika zastanawiać mogą zapewne wzajemne konotacje nowego prądu myślowego z pojęciami paradygmatu i metafory. Otóż, w takim samym stopniu jak postmodernizm odrzuca utarte pojęcia i schematy myślenia, tworząc inny od poprzedniego świat, tak metafory charakterystyczne dla poszczególnych paradygmatów kreują nową rzeczywistość społeczną i wytaczają innowacyjne kierunki myślenia w naukach o organizacji i zarządzaniu.

Refleksja nad powyższą tematyką wymaga najpierw podania znaczenia paradygmatu i metafory. Kategoria paradygmatu została wprowadzona do nauki przez Thomasa S. Kuhna w dziele *The Structure of Scientific Revolutions* (1962) i oznacza „[…] zespół charakterystycznych przekonań i uprzedzeń”[129], wspólnych dla określonej grupy społecznej, stanowi zbiór fundamentalnych teorii i pojęć, które mogą ulec przemianom wraz z rozwojem naukowym, powodując zmianę dotychczasowych sposobów myślenia. „Rola paradygmatu – pisze Piotr Płoszajski – polega na organizowaniu jednostkowej i społecznej percepcji rzeczywistości, na dostarczaniu sposobów jej wyjaśniania, kształtowaniu systemów wartości, przekonań i sposobów racjonalizacji. Poziom paradygmatu zawiera szereg różnorodnych, metaforycznych przykładów i analogii wytworzonych zarówno w toku rozwoju nauki, jak i myślenia potocznego. Umożliwiają one jednostkom i społeczeństwom rozwiązywanie nowych problemów przez znajdowanie ich podobieństwa do tych, które napotkano dotychczas; służą też uczeniu głównych założeń uznawanego w danym okresie i miejscu światopoglądu w procesie socjalizacji kolejnych pokoleń. Wszystkie te metafory wraz ze specyficzną strukturą wzajemnych relacji tworzą zatem zinternalizowaną «mapę rzeczywistości» – paradygmat – w najszerszym sensie tego pojęcia będący w istocie rodzajem pryzmatu, przez który oglądamy nasze otoczenie i siebie samych”[130].

Według *Słownika wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* Władysława Kopalińskiego słowo „metafora” ma swój źródłosłów w języku greckim: *metaphora* oznacza tyle, co przeniesienie lub przenośnia. Autor definiuje pojęcie jako figurę stylistyczną, w której przynajmniej jeden z wyrazów uzyskuje inne, obrazowe, ale pokrewne znaczenie[131]. Znaczenie metafory w opisie oraz interpretacji rzeczywistości pojawiło się już w czasach starożytnych. „Jako pierwszy rolę

[129] T. S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1968, s. 33.

[130] P. Płoszajski, *Paradygmat nauk organizacyjnych. W kierunku nowej metafory*, [w:] L. Krzyżanowski (red.), *Przedmiot, metoda i paradygmat nauki organizacji i zarządzania*, Instytut Administracji i Zarządzania, Warszawa 1988, s. 84.

[131] Zob. W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Państwowe Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1983, s. 273.

metafory w tworzeniu wiedzy wyodrębnił Arystoteles. W *Retoryce* twierdził on, że «nie cenimy płaskich metafor, ani też tych, które są niezrozumiałe, cenimy natomiast te, które poszerzają naszą wiedzę», w *Poetyce* zaś wyodrębnił cztery tropy, które dziś wyróżniamy jako metaforę, metonimię, synekdochę i ironię. Każdy z tych tropów można rozumieć jako odmianę metafory, odgrywają one jednak nieco odmienne role. [...] Na początku XVII wieku Vico jako pierwszy zwrócił uwagę na to, że metafora i pokrewne jej tropy są ogromnie ważne jako sposób doświadczania, mają zatem znaczenie większe niż tylko jako przenośnie. O ważności metafory wspominali niektórzy filozofowie dziewiętnastowieczni, np. Nietzsche. Jednak koncepcje te zyskały istotne znaczenie dopiero w pracach filozofów dwudziestowiecznych takich jak Cassirer, Wittgenstein i inni, podkreślających rolę języka i innych konstrukcji symbolicznych w tworzeniu rzeczywistości"[132]. W 1947 roku Clive S. Lewis pisał, że „gdy mówimy o rzeczach, których nie postrzegamy za pomocą zmysłów, musimy uciekać się do metaforycznego użycia języka"[133]. Wydawać się więc może, że postmodernizm jako nurt filozoficzny wywarł największy wpływ właśnie na dziedzinę językoznawstwa (szczególnie kognitywnego), stąd nieuzasadnionym byłoby pominięcie rozumienia metafory zawarte w dziele *Metaphors we live by* (1980) Georga Lakoffa i Marka Johnsona. Według autorów „kategorie naszego powszedniego myślenia są w większości metaforyczne, a rozumowanie opiera się na metaforycznych implikacjach i wnioskach, codzienny racjonalizm wymaga więc wyobraźni"[134]. Badacze nadają językowi charakter symboliczny, traktując metaforę jako główny składnik codziennego posługiwania się językiem, który wpływa na sposób postrzegania, myślenia i działania wszystkich ludzi. Twierdzą, że człowiek widzi rzeczy nie takimi, jakie one są w obiektywnej rzeczywistości, ale poprzez metafory, które tkwiąc głęboko w doświadczeniu, stanowią swoistego rodzaju odpowiednik jego poglądów i sposobu życia[135]. Stwierdzenie, że „we wszystkich aspektach życia – nie tylko w polityce i miłości, określamy rzeczywistość w kategoriach metaforycznych, a następnie postępujemy zgodnie z nimi. Wyciągamy wnioski, ustalamy cele, podejmujemy zobowiązania i wykonujemy plany – wszystko na podstawie tego, jak my sami budujemy doświadczenia, świadomie lub nieświadomie, poprzez

---

132 G. Morgan, *Obrazy organizacji*, op. cit., s. 405–406.

133 C. S. Lewis, *Miracles*, Collins, Fontana Books, London and Glasgow 1947, s. 76–77, [w:] G. Lakoff, M. Johnson, *Metafory w naszym życiu*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1988, s. 7.

134 G. Lakoff, M. Johnson, *Metafory w naszym życiu*, op. cit., s. 249.

135 Zob. ibidem, s. 6–13.

metafory"[136], na stałe zmieniło sposób postrzegania rzeczywistości, ustanawiając nowy pomost, przez który symboliczna sfera języka na zawsze przeniknęła do innych dziedzin nauki, w tym teorii organizacji i zarządzania.

Problem paradygmatów w naukach społecznych został po raz pierwszy podjęty przez Gibsona Burrela i Garetha Morgana w dziele *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* (1979). Autorzy wyróżnili w nim cztery paradygmaty: funkcjonalistyczny, interpretatywny, radykalnego humanizmu oraz paradygmat radykalnego strukturalizmu[137]. Nie wgłębiając się w szczegółowy opis każdego z paradygmatów, jakiego dokonała Monika Kostera, postaram się podać ich najważniejsze cechy. Paradygmat funkcjonalistyczny oparty jest na przekonaniu, że społeczeństwo istnieje obiektywnie jako realny i konkretny byt, zaś nauka powinna się charakteryzować obiektywizmem i być wolna od wartościowania. Paradygmat interpretatywny zakłada, że rzeczywistość społeczna jest niestabilna, względna, nie istnieje w sposób obiektywny, ale stanowi wytwór ludzi żyjących w świecie społecznym. Nauka z kolei jest zbiorem opartych na regułach i pojęciach gier językowych konstruowanych przez język. Paradygmat radykalnego humanizmu, podobnie jak poprzedni, wychodzi z założenia, że społeczeństwo nie stanowi konkretnego bytu, jest jednak uwięzione w nierealnym świecie zbiorowej świadomości, zaś rolą nauki jest w tym przypadku zdemaskowanie w zjawiskach społecznych dominacji ideologicznej oraz indoktrynacji jednostek. I wreszcie paradygmat radykalnego strukturalizmu zakłada istnienie materialnej rzeczywistości społecznej, zaś rolę nauki upatruje w walce z realnym zniewoleniem ludzi przez społeczeństwo[138]. Autorzy twierdzą, że niemożliwe jest połączenie paradygmatów, stąd przyjęcie któregoś z nich ma związek między innymi ze światopoglądem badaczy, jednak Morgan skłania się ku poglądowi, że owa różnorodność, jaką wykazują współistniejące paradygmaty, stwarza szanse rozwoju nauk społecznych, w tym także teorii organizacji[139].

---

[136] Ibidem, s. 181.

[137] Zob. M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 32.

[138] Co warte podkreślenia, M. Kostera uszeregowała metafory charakterystyczne dla poszczególnych paradygmatów, i tak: funkcjonalizmowi odpowiadają metafory organizacji jako organizmu, maszyny, struktury dyssypatywnej oraz mózgu; paradygmatowi interpretatywnemu – pojmowanie organizacji jako teatru, kultury, świątyni i tekstu; radykalnemu strukturalizmowi – organizacja jako system polityczny i narzędzie władzy, zaś do paradygmatu radykalnego humanizmu należą metafory organizacji jako psychicznego więzienia, narzędzia władzy i – również jak w drugim przypadku – tekst i świątynia. Zob. ibidem, s. 41.

[139] Zob. ibidem, s. 32–36.

Na zmaterializowanie powyższego poglądu w formie dzieła nie trzeba było długo czekać. Nurt postmodernistyczny w zarządzaniu został zapoczątkowany przez G. Morgana siedem lat później w książce *Images of Organization* (1986) gdzie jako pierwszy przedstawił nową wizję „metaforycznej" rzeczywistości organizacyjnej[140]. Według niego „nasze teorie i wyjaśnienia dotyczące życia organizacji opierają się na metaforach prowadzących nas do widzenia i rozumienia organizacji w sposób charakterystyczny, ale jednak cząstkowy. Metaforę uważa się często po prostu za sposób upiększania dyskursu, ale jej znaczenie jest o wiele większe. Użycie metafory jest bowiem konsekwencją sposobu myślenia i sposobu widzenia, które przenikają nasze rozumienie świata w ogóle. […] Łatwo dostrzec, jakie znaczenie ma tego rodzaju myślenie dla pojmowania organizacji i zarządzania. Organizacje są bowiem złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które można rozumieć na wiele różnych sposobów. Wiele naszych, przyjmowanych za oczywiste, koncepcji dotyczących organizacji ma charakter metaforyczny, nawet gdybyśmy ich za takie nie uznawali. […] Posługując się różnymi metaforami po to, aby zrozumieć złożony i pełen paradoksów charakter życia organizacyjnego, jesteśmy w stanie zarządzać organizacjami i planować je w taki sposób, o jakim przedtem nawet nie myśleliśmy"[141]. Przedstawione przez Morgana metafory opisują organizacje jako: maszyny, organizmy, mózgi, kultury, systemy polityczne, psychiczne więzienia, przepływ i transformację oraz narzędzia dominacji.

Pierwsze, mechanistyczne ujęcie prowadzi do biurokratyzacji, instrumentalizacji oraz zrutynizowania życia organizacyjnego. Organizacja postrzegana jest jako precyzyjnie działająca maszyna, pracownicy zaś jako jej części, które wykonują ściśle określone zadania i cele. Z tą metaforą związana jest, wspomniana w pierwszym podrozdziale, teoria naukowego zarządzania autorstwa amerykańskiego inżyniera Fredericka F. Taylora, której wpływ możemy dostrzec w wielu współczesnych organizacjach handlu detalicznego, przedsiębiorstwach wytwórczych czy też biurach. Podejście takie dewaluuje ludzki aspekt w organizacji, traktując ludzi jedynie jako „siłę roboczą", ogranicza ich inicjatywę, potencjał i uzdolnienia, hamuje kreatywność oraz uniemożliwia adaptację do niestałych i zmiennych warunków otoczenia[142].

Przedstawione powyżej problemy mechanistycznego ujęcia organizacji skłoniły teoretyków do zwrotu ku interpretacji biologicznej, której podstawę stanowiła teoria motywacji zaproponowana po raz pierwszy w 1943 roku przez Abrahama

[140] Zob. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 754.
[141] G. Morgan, *Obrazy organizacji*, op. cit., s. 10–11.
[142] Zob. ibidem, s. 17–40.

Maslowa. Pojmowana w ten sposób organizacja działa najefektywniej wtedy, gdy zaspokojone zostają podstawowe potrzeby jednostek i grup na wszystkich szczeblach jej hierarchii, tj. potrzeby fizjologiczne (płace, bezpieczne i przyjemne warunki pracy), bezpieczeństwa (programy emerytalne i systemy opieki zdrowotnej, gwarancja dłuższego zatrudnienia oraz podkreślanie ważności kariery wewnątrz firmy), afiliacji (organizacja pracy zapewniająca wzajemne interakcje polegające na możliwości korzystania z urządzeń socjalnych i sportowych, a także uczestnictwie w imprezach towarzyskich poza pracą), szacunku – ego (tworzenie przez firmę stanowisk pracy umożliwiających pracownikom osiągnięcia, awanse, osobistą kontrolę, odpowiedzialność oraz wzmocnienie tożsamości), a także potrzeba samorealizacji, którą organizacja może zaspokoić, skłaniając pracowników do pełnego zaangażowania w wykonywane przez nich obowiązki. Biologiczne podejście do organizacji, opierające się na teorii sytuacyjnej, która pojmuje organizację jako system otwarty, mający za zadanie zaspokajanie wewnętrznych potrzeb i przystosowanie do zmieniającego środowiska, charakteryzuje się innowacyjnością, elastycznością oraz sprzyja zrozumieniu stosunków między organizacjami a ich otoczeniem, co w dłuższej perspektywie prowadzi do doskonalenia teorii i praktyki organizacyjnej[143]. Podobnie jak w poprzednim przypadku, pojmowanie organizacji jako organizmów niesie ze sobą niebezpieczeństwa, bowiem „[…] kiedy zbyt poważnie traktujemy paralele między przyrodą i społeczeństwem – pisze Morgan – nie dostrzegamy, że ludzie w zasadzie mają w dużej mierze wpływ na to, jaki może być ich świat oraz w równie dużej mierze dysponują możliwościami wyboru"[144].

W metaforze organizacji traktowanej jako mózg szczególny nacisk kładzie się na ulepszanie zdolności organizacji do rozumnego działania, tj. uczenia się, przetwarzania informacji, podejmowania decyzji oraz projektowania. Organizacje tego typu charakteryzują się innowacyjnością oraz możliwością samoorganizowania[145]. Widać tu wyraźnie inspirację i nawiązanie we współczesnej tematyce organizacji uczących się oraz zarządzania wiedzą. Kolejna zaproponowana przez Morgana metafora dotyczy tworzenia rzeczywistości społecznej i traktuje organizację jako zjawisko kulturowe. W ramach tego ujęcia rzeczywistość organizacyjna ma charakter symboliczny, nie jest jednolita (składa się z subkultur), ale zmienia się wraz z rozwojem społeczeństwa. W tym przypadku, przez kulturę

143 Zob. ibidem, s. 41–84.
144 Ibidem, s. 84.
145 Zob. ibidem, s. 85–124.

organizacyjną pojmuje się system wyznawanych wartości i przekonań[146]. Powyższe rozumienie pozwala osobie sprawującej kierownicze stanowisko tworzyć rzeczywistość organizacyjną, wpływać na wewnętrzne postawy pracowników i w ten sposób realizować misję organizacji[147]. Organizacje pojmowane mogą być także jako systemy działalności politycznej, których nieodłącznymi wyróżnikami są interesy, konflikt oraz władza organizacyjna[148]. Następna z metafor organizacyjnych przedstawia organizację jako psychiczne więzienie. Idea ta, ukazana po raz pierwszy w *Państwie* Platona, opisuje stereotypowe rozumienie rzeczywistości, która stanowi odzwierciedlenie indywidualnego życia psychicznego jej członków (seksualności, instynktów, lęków czy kompleksów), w dużej mierze wpływając na ich postawy i zachowania wewnątrz samej organizacji[149]. Ostatnie dwie, opisane przez Morgana metafory organizacji charakteryzują je jako przepływ i transformację oraz narzędzie dominacji. Pierwsza wskazuje na zmienną i dynamiczną naturę otoczenia, zdolność organizacji do projekcji własnego obrazu, która może prowadzić do zamknięcia i egocentryzmu, kolejna zaś, zbliżona do marksistowskiej ideologii pracy i wzorca walki klasowej, uwidacznia jej ujemny wpływ na swoich członków lub otoczenie (np. wykorzystywanie i wyzysk pracowników w celu osiągnięcia jak najwyższej pozycji na rynku)[150]. Przeprowadzona przez Morgana charakterystyka metafor organizacyjnych odznacza się niewątpliwie oryginalnym ujęciem i jak przystało na czasy, w których została stworzona, innowacyjnością. Metafory dają możliwość spojrzenia z innej perspektywy na rzeczy, które dotąd wydawały się ludziom oczywiste. Nie dziwi więc, że ów sposób widzenia rzeczywistości organizacyjnej znalazł swoją kontynuację u innych badaczy teorii oraz praktyki w dziedzinie organizacji i zarządzania.

Leszek Krzyżanowski opisuje trzy paradygmatyczne metafory organizacji zawarte w książce Krzysztofa Obłoja *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne* (1986). „Tymi metaforami są analogia organizacji do maszyny, czyli do układu technicznego, analogia organizacji do organizmu biologicznego (żywego), w tym do organizmu człowieka oraz analogia organizacji do polityczno-społeczno-ekonomicznej

[146] Zob. ibidem, s. 125–160.

[147] Z racji na poruszaną problematykę wątek ten wymaga niewątpliwie głębszej refleksji, dlatego też poświęcę mu kolejne części książki, szczególnie zaś podrozdział 1.5, w którym dokonam analizy kultury organizacyjnej, oraz podrozdział 3.1, w którym podejmę namysł nad znaczeniem przywództwa w kreowaniu i nauczaniu wartości w organizacji.

[148] Zob. ibidem, s. 161–231; na temat źródeł władzy organizacyjnej, a także strategii zarządzania opisanych przez G. Morgana Czytelnik może znaleźć informacje w podrozdziale 1.2.

[149] Zob. ibidem, s. 232–271.

[150] Zob. ibidem, s. 272–319.

gry o dostęp do zasobów rzeczowych, informacji i władzy"[151]. Rozpatrywanie organizacji jako maszyny wywodzi się z newtonowskiej, mechanistycznej wizji świata, biorąc swój początek w dążeniu człowieka do opanowania świata przyrody. Jej istotą jest dążenie do równowagi jako warunku przetrwania, co w organizacji uwidacznia się zhierarchizowaną strukturą władzy, formalizacją ról pracowników czy też kontrolą przepływu informacji. Metafora organizacji jako organizmu traktowana jest jako otwarty system społeczny powiązany z otoczeniem. Dzięki wzajemnej współpracy elementów możliwe jest utrzymanie równowagi organizacyjnej, kierownik zaś pełni rolę ośrodka sterującego, który koordynuje funkcjonowanie całości. Według Krzyżanowskiego jest to wizja nierealna, gdyż prawdziwa rzeczywistość organizacyjna pełna jest „chorób" organizmu, tj. konfliktów i ukrywanych patologii, które się wprawdzie opisuje, ale nie tłumaczy powodów ich występowania. Z kolei w analogii organizacji do polityczno-społeczno-ekonomicznej gry kładzie się nacisk na uczestników organizacji, którzy wchodzą między sobą w różnego rodzaju relacje, realizując często rozbieżne dążenia i cele[152].

Do innych ciekawych interpretacji, które zmieniły postrzeganie organizacji i zachodzących w niej procesów, możemy zaliczyć metaforę organizacji jako teatru, tekstu i świątyni[153] czy też płotu i psa, legolandu, latającego dywanu oraz pododdziału desantowego. „Metafora legolandu – pisze Stefan Kwiatkowski – zobrazować ma fakt, iż organizacja ciągle zmienia swój kształt, że w każdej chwili jest czymś innym, zachowując jednak swą tożsamość. [...] Menadżer dba przede wszystkim o to, by nie porwały się lub nie poplątały cieniutkie niteczki w niewidzialny sposób łączące ze sobą poszczególne fragmenty legolandu"; z kolei w metaforze latających dywanów „[...] wiodącym zasobem jest wiedza. Organizacja może tu więc mieć tylko ulotny charakter. Jest narzędziem zarządzania. Nowe struktury istniejących już organizacji i nowe organizacje pojawiają się jako rezultat działań mających na celu najpełniejsze wykorzystanie tych elementów wiedzy i tych jej nośników (posiadaczy), którymi dysponować może zarządzający"[154].

---

[151] L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 237.

[152] Zob. ibidem, s. 237–241.

[153] Zob. B. Czerniawska-Joerges, M. Kostera, *Teoria organizacji w obrazkach*, „Przegląd Organizacji" 1994, nr 9 oraz 1995, nr 2, [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 755.

[154] S. Kwiatkowski, *O psie, płocie, paradygmacie teorii organizacji i przyszłości praktyki zarządzania,* „Przegląd Organizacji" 1995, nr 12 oraz 1996, nr 1, [w:] Ibidem, s. 755–756.

Przedstawiona powyżej problematyka ma swoje uzasadnienie do dalszej analizy tematu pracy, gdyż metaforze organizacji jako kultury poświęcę większą uwagę w kolejnym podrozdziale. Choć niektórzy badacze wskazują na niebezpieczeństwa, jakie niesie ze sobą możliwość zastosowania postmodernizmu w zarządzaniu[155], wyrażam przekonanie, że metaforyczny sposób myślenia w stosunku do organizacji pozwala na lepsze zrozumienie zachodzących w nich procesów, a co za tym idzie, umożliwia zmianę i doskonalenie sztuki zarządzania. W pełni zgadzam się ze słowami Morgana, który pisze w zakończeniu swojej książki: „Gdybym więc miał sformułować jakieś zalecenie, to chciałbym, abyśmy wszyscy uznali to, że rzeczywistość jest tworzona, a nie dana; abyśmy uznali, że nasze widzenie i rozumienie świata jest zawsze widzeniem jako, a nie widzeniem jak jest; abyśmy wreszcie wzięli na siebie etyczną i moralną odpowiedzialność za osobiste i zbiorowe konsekwencje sposobu widzenia i działania w codziennym życiu, niezależnie od tego, jak miałoby to być trudne"[156].

[155] Zob. M. Szeloch, M. Hopej, *Kilka uwag o postmodernizmie w zarządzaniu*, [w:] *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu. Międzynarodowa konferencja naukowa. Szklarska Poręba, 17–19 września 1998*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 79–86.

[156] G. Morgan, *Obrazy organizacji*, op. cit., s. 449.

## 1.5 KULTURA ORGANIZACYJNA

Kultura jest różnorodnym i wieloznacznym pojęciem, które na przestrzeni wieków ulegało ciągłym przemianom ewolucyjnym. W *Wielkiej Encyklopedii Powszechnej* czytamy, że „pojęcie kultura etymologicznie wywodzi się z łac. wyrazu *cultura* oznaczającego uprawę roli, ale już Cyceron używał tego słowa przenośnie, mówiąc o filozofii jako o «uprawie umysłu» (łac. *cultura animi*). W tym przenośnym ujęciu ujawniła się już zapowiedź późniejszych koncepcji kultury: pojmowania jej bądź jako wewnętrznej duchowej aktywności, bądź jako zespołu obiektywnych wytworów i norm. Etymologiczny rodowód wskazuje ponadto na związek terminów «kultura» i «kult», który wpłynął na późniejsze tendencje do traktowania kultury jako zespołu wartości godnych szczególnej czci. W historii rozwoju termin kultura używany był we Włoszech, Francji i Anglii początkowo tylko w znaczeniu uprawy czegoś (np. kultura roli, kultura literacka), później poczęto go używać bez określenia i niemal już wyłącznie w zastosowaniu do duchowego życia człowieka, na oznaczenie zarówno wytworów «doskonalenia umysłu i gustu», jak i osiągania określonego stopnia doskonałości umysłowej przez poszczególne jednostki. […] W dalszym rozwoju w krajach tych słowo kultura zastąpiono słowem cywilizacja (ang. *civilisation*), obecnie powraca się do dawnej tradycji”[157]. Zagadnienia dotyczące koncepcji rozwoju kultury zostały szeroko opracowane przez badaczy wielu dziedzin nauki, przy czym – opisując kulturę – należy zwrócić uwagę na pojęcie cywilizacji, między obydwoma terminami zachodzi bowiem szereg wzajemnych powiązań i relacji oraz różnic.

W antropologii kulturowej i socjologii przyjęło się utożsamiać obie kategorie. Według klasycznej definicji Edwarda Taylora „kultura, czyli cywilizacja, jest to złożona całość, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawa, obyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez ludzi jako członków społeczeństwa”[158]. Jednak – jak pisze Władysław Tatarkiewicz – „[…] niech cywilizacja oznacza to wszystko, co ludzkość stworzyła, dodała do natury dla ułatwienia i polepszenia życia i co wielu ludziom jest wspólne, a kultura – te przeżycia i czynności poszczególnych ludzi, którzy wydali cywilizację i z cywili-

[157] *Wielka Encyklopedia Powszechna PWN*, t. 6, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965, s. 294.

[158] A. Kłoskowska, *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 21.

zacji korzystają. Cywilizacja czyni, że świat dzisiejszy jest różny od pierwotnego, a kultura, że ludzie dzisiejsi są od pierwotnych różni”[159]. Pojmowana w ten sposób cywilizacja obejmuje różnego rodzaju organizacje, ustrój kraju, system zarządzania, jaki się w nim stosuje, prawo normujące społeczne zachowanie, moralność, wyznawaną wiarę, zdobywaną i utrwaloną wiedzę oraz smak artystyczny, kształtowany przez środowisko artystów i krytyków. W szerszym rozumieniu stanowi ona zespół przedmiotów materialnych oraz czynności duchowych. Jest obiektywną, w pewnym stopniu materialną formacją, która należy do zewnętrznego świata[160]. „Natomiast kulturę – kontynuuje swoje rozmyślania filozof – przeciwnie, rozumiemy jako stan subiektywny, psychiczny, wewnętrzny, indywidualny, dla każdego różny, choć wielorako podobny u różnych ludzi, zwłaszcza żyjących jednocześnie i blisko siebie”[161]. Kultura jest „wyższą postacią ludzkiego bytowania”, „wysubtelnieniem uczuć, myśli, smaków, manier”, duchową nadbudową nad pierwotną naturą człowieka i jego bogactwem duchowym[162]. Jak wynika z powyższego przykładu, zarówno cywilizacja, jak i kultura posiadają pewne reprezentatywne dla siebie własności. Aby uzyskać bardziej przejrzysty obraz kultury, posłużę się innymi objaśnieniami.

W ujęciu encyklopedycznym kultura oznacza „[…] całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości gromadzony, utrwalany i wzbogacany w ciągu jej dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie; w skład tak pojętej kultury wchodzą nie tylko wytwory materialne i instytucje społeczne, ale także zasady współżycia społecznego, sposoby postępowania, wzory, kryteria ocen estetycznych i moralnych przyjęte w danej zbiorowości i wyznaczające obowiązujące zachowania”[163]. W słowniku Johanna Adelunga kultura jest określana jako „[…] uszlachetnienie lub wysubtelnienie wszystkich duchowych i fizycznych sił człowieka albo całego ludu, tak, że słowo to oznacza zarówno oświecenie i uszlachetnienie rozumu przez wyzwolenie z przesądów, jak też ogładę, uszlachetnienie i wysubtelnienie obyczajów”[164].

Z kolei według Antoniny Kłoskowskiej „kultura jest to względnie zintegrowana całość obejmująca zachowania ludzi przebiegające według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych i przyswajanych w toku interakcji

[159] W. Tatarkiewicz, *O filozofii i sztuce*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1986, s. 148.

[160] Zob. ibidem, s. 149–150.

[161] Ibidem, s. 150.

[162] Zob. ibidem.

[163] *Encyklopedia Popularna PWN*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982, s. 388.

[164] A. Kłoskowska, *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, op. cit., s. 14.

oraz zawierająca wytwory takich zachowań"[165], przy czym może się ona „[…] niewątpliwie przejawiać w aktach odosobnionej jednostki, ale żyje i rozwija się tylko na drodze międzyludzkich kontaktów, których sieć określa zakres i struktura różnorodnych grup społecznych"[166]. Dość ciekawe rozumienie kultury podaje również Jan Szczepański, dla którego stanowi ona „[…] ogół wytworów działalności ludzkiej, materialnych i niematerialnych, wartości i uznanych sposobów postępowania, zobiektywizowanych i przyjętych w dowolnych zbiorowościach, przekazywanych innym zbiorowościom i następnym pokoleniom"[167].

Reasumując, „kultura w znaczeniu ogólnym, obejmuje całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości nagromadzonego i gromadzonego nadal w procesie jej historycznego rozwoju. […] Natomiast w znaczeniu węższym kultura obejmuje ogół zobiektywizowanych wytworów materialnych i duchowych charakterystycznych dla danej grupy społecznej (plemienia, grupy etnicznej, warstwy, narodu, państwa) przechowywanych, wzbogacanych historycznie w świadomości społecznej i przekazywanych z pokolenia na pokolenie"[168].

Streszczenie przedstawionych definicji prowadzi do dalej idących wniosków, które wskazują, że kultura obejmuje także cały wachlarz wzajemnych, przekazywanych pokoleniowo interakcji społecznych, począwszy od zachowania poprzez sposoby postępowania wobec innych, a także materialne i niematerialne wartości, normy oraz wzory kulturowe. To, że wartości materialne stanowią wytwór działalności człowieka, nie budzi żadnego sprzeciwu, zastanówmy się więc, czym są owe, tak ważne dla głębszego zrozumienia kultury organizacyjnej, wartości niematerialne.

W zależności od potrzeb wartości można analizować z różnych perspektyw, zazwyczaj jednak rozpatruje się je w ujęciu ekonomicznym, estetycznym oraz etycznym. W rozumieniu etycznym „[…] wartość to podstawowa kategoria aksjologii, oznaczająca wszystko, co cenne, godne pożądania i wyboru; co stanowi ostateczny cel ludzkich dążeń. Czasem definiuje się wartość jako to, co ma znaczenie dla człowieka, co nadaje sens jego poczynaniom"[169]. Wartość pojmowana jest też wielokrotnie jako „[…] coś, co budzi oceniające uznanie

[165] Ibidem, s. 40.

[166] Ibidem, s. 45.

[167] J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1978, s. 8.

[168] L. Winniczuk, *Ludzie, zwyczaje, obyczaje starożytnej Grecji i Rzymu*, PWN, Warszawa 1983, s. 5–11, [w:] B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 19.

[169] S. Jedynak (red.), *Mały słownik etyczny*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1999, s. 280.

człowieka"[170]. Kolejna, dość spójna definicja mówi, że „wartością nazywamy wytwór odczuć, przeświadczeń lub przekonań jakiegoś podmiotu: jednostki ludzkiej, grupy społecznej, społeczności lokalnej, narodowej i innej, wspólnoty kulturowej lub społeczeństwa globalnego o tym, co w rzeczywistości przyrodniczej i psychospołeczno-kulturowej jest pozytywnie oceniane i uznawane za godne pożądania i dążeń"[171]. Przy czym, co warte podkreślenia, „wartości, do których urzeczywistnienia jakiś podmiot dąży, wpływają bezpośrednio lub za pośrednictwem postaw i motywów na zachowanie się, w tym na działania ludzi, i stanowią kryteria wyboru celów indywidualnych oraz zinternalizowanych celów zbiorowych, wspólnych"[172]. Z kolei „idąc za tendencjami, jakie się pojawiły m.in. w literaturze fenomenologicznej – pisze Roman Ingarden – można odróżnić następujące dziedziny wartości: a) wartości witalne, z którymi blisko są spokrewnione wartości użytecznościowe (utylitarne) i wartości przyjemnościowe, b) wartości kulturowe, w szczególności 1. poznawcze, 2. estetyczne, 3. socjalne (obyczajowe), a wreszcie c) wartości moralne w węższym, precyzyjnym tego słowa znaczeniu"[173]. Według Ingardena wartości moralne posiadają specyficzną własność, ponieważ przysługują autentycznym osobom lub ich realnemu postępowaniu „[...] i nie da się również chyba zaprzeczyć, że różnego rodzaju wartości, które pewien człowiek „reprezentuje" dzięki swemu moralnemu charakterowi i sprawnościom, jakie posiada, dzięki wiedzy i doświadczeniu [...] «liczą» mu się jeszcze i po śmierci"[174].

Rozważania na temat wartości w problematyce zarządzania, uznawanych za część kultury organizacyjnej, dotyczą pozytywnych, uniwersalnych wartości etycznych (aksjologicznych) uznawanych przez społeczeństwo, a znajdujących swoje odzwierciedlenie w moralnym postępowaniu. „Wartości aksjologiczne – pisze Zdzisław Najder – odnoszą się przeważnie do stanów rzeczy (szczęście, honor, równość), lecz także do typów zachowań albo postaw (bezstronność, ofiarność, uczciwość), układów formalnych (harmonia, spoistość). Te stany rzeczy, typy zachowań, postawy i układy formalne nazywamy zwykle «idealnymi» albo

---

170 *Powszechna Encyklopedia Filozofii*, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, t. 9, Lublin 2008, s. 704.

171 L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty – modele – metafory*, op. cit., Warszawa 1999, s. 205.

172 Ibidem, s. 206.

173 R. Ingarden, *Czego nie wiemy o wartościach*, [w:] R. Ingarden, *Przeżycie, dzieło, wartość*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1966, s. 85.

174 Ibidem, s. 107.

«ideałami»"[175]. Z kolei według Józefa Tischnera „wartości etyczne odznaczają się następującymi właściwościami: są obiektywne, choć nie zawsze realne, doświadczamy je w konkretnych sytuacjach i zawsze w jakimś związku z obecnością osoby ludzkiej, są dla nas źródłem zobowiązania moralnego. Jeśli sprzeciwiamy się temu zobowiązaniu, zrodzi to w nas przejmujące poczucie winy"[176].

Podsumowując niniejszy wątek, możemy stwierdzić, że wartości są „[...] podstawowymi i pozytywnymi miarami czy raczej ideami ukierunkowującymi – poprzez normy – działania ludzkie. Wskazują właściwe cele działania i w konsekwencji przyczyniają się do jego aktywizacji. Są więc elementem nadającym normom wewnętrzną i wiążącą treść. Życie moralne da się ostatecznie sprowadzić do wartości moralnych i treściowej odpowiedzi na wezwania płynące od nich"[177]. Uzmysłowienie sobie tego faktu przez osobę zarządzającą organizacją jest szczególnie ważne, gdyż po części to właśnie wyznawane wartości wpływają na jej zachowanie wobec innych członków organizacji, co z kolei w istotny sposób oddziałuje na ich podejście do pracy oraz wyniki. Wartości, jak się zaraz przekonamy, tworzą istotną część zbiorowości społecznej, jaką w odniesieniu do kultury stanowi organizacja. W powszechnym rozumieniu to zespół dwóch lub większej liczby osób, które współpracują razem w ramach określonej struktury stosunków w celu realizacji ustalonych wcześniej celów[178]. Każda organizacja posiada charakterystyczną i indywidualną właściwość, która ją określa i definiuje, a jest nią jej kultura.

Określenie „kultura organizacyjna" zostało po raz pierwszy użyte w latach czterdziestych dwudziestego wieku przez Elliotta Jacques'a podczas przeprowadzania badań w fabryce „Glacier". Wykorzystanie perspektywy kulturowej miało na celu wyjaśnienie problemów gospodarczych i społecznych dawnych krajów kolonialnych. Tak naprawdę jednak, rozwój kultury organizacyjnej dokonał się w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych pod wpływem międzykulturowych porównań procedury pracy Stanów Zjednoczonych i Japonii, procesów globalizacji gospodarczej i wzrostu kontaktów międzykulturowych. W późniejszym okresie niektórzy badacze kultury organizacyjnej skupiali się na instrumentalnym ujęciu wartości, co prowadzić miało ich zdaniem, do osiągnięcia sukcesów w zarządzaniu. Pomimo że ich oczekiwania okazały się nieadekwatne i trudne do

---

[175] Z. Najder, *Wartości i oceny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1971, s. 66.

[176] J. Tischner, J. A. Kłoczowski, *Wobec wartości*, Wydawnictwo W drodze, Poznań 2001, s. 22.

[177] Z. Kalita (red.), *Etyka w teorii i praktyce. Antologia tekstów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001, s. 55–56.

[178] Zob. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, op. cit., s. 20.

realizacji w ówcześnie panującym systemie, podejście kulturowe do organizacji stało się jedną z najbardziej owocnych w interpretacjach perspektyw jej badania[179].

Kultura organizacyjna – zdaniem Łukasza Sułkowskiego – może być definiowana na wiele sposobów, tj. jako sama organizacja, jeden z kręgów kulturowych, społeczne „reguły gry", „tożsamość organizacji", filozofia organizacji, system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości czy też wzory i wzorce zachowań. Kultura organizacyjna w pierwszym znaczeniu określa organizację jako niewielką zbiorowość społeczną. Organizacja jest zbiorem wzorów zachowań jej członków, istniejących struktur władzy, systemów komunikacji, a także wartości, norm i wzorów kulturowych. Powyższe podejście stwarza problemy metodologiczne, gdyż nie uwzględnia innych aspektów funkcjonowania organizacji, takich jak struktury czy strategie organizacyjne, których głównym celem jest określenie misji, wizji i kierunku, w jakim podąża organizacja. W znaczeniu drugim, kultura organizacyjna stanowi jeden z kręgów kulturowych (np. kultura regionu, narodu, europejska), a łączące je więzi wzajemnie się przenikają i wywierają obustronny wpływ. W kolejnej interpretacji uwagę skupia się na niepisanych, niejawnych i często nieuświadomionych zasadach lub czynnikach kulturowych, które tworzą reguły „gry społecznej", stanowiąc jednocześnie dopełnienie organizacji formalnej. Rozumienie kultury organizacyjnej pojmowanej jako „tożsamość" organizacji odnosi się do posiadanych przez nią charakterystycznych i odmiennych cech, będących źródłem identyfikacji wszystkich jej członków. Tożsamość przedsiębiorstwa rozwija się stopniowo, a na jej kształtowanie największy wpływ posiada przywódca. Zdefiniowanie kultury organizacyjnej jako filozofii organizacji wskazuje, iż organizacja posiada swoistego rodzaju system egzystencjalnych założeń, które w znaczący sposób wywierają wpływ na strategię, strukturę oraz zachodzące w niej procesy. Kultura organizacyjna jako system akceptowanych, podstawowych znaczeń lub wartości określana jest przez podzielane w danej organizacji systemy wartości, często nieuświadomione założenia, działania, które z nich wypływają, a także sferę symboliczną, w której zawierają się między innymi język, ideologie, mity czy rytuały. Ostatni ze sposobów definiowania kultury organizacyjnej utożsamia ją z wzorami i wzorcami zachowań stanowiącymi sposób myślenia i działania wszystkich pracowników. Podane wyżej określenia wzajemnie się uzupełniają, tworząc całościowy obraz różnorodnych aspektów kultury w organizacji. Możemy jednak na ich podstawie wyróżnić kilka najważniejszych cech, a mianowicie: kultura organizacyjna odnosi

[179] Zob. Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 53–54.

się do poziomu społecznego, dotyczy wyuczonych i wspólnych organizacji oraz jej członkom procesów, a także posiada holistyczny charakter, o czym świadczy jej powiązanie z innymi podsystemami[180].

Powyższe przykłady z pewnością pozwoliły nam na lepsze i bardziej dokładne zrozumienie złożoności kultur organizacyjnych, w dalszej analizie swoją uwagę skoncentruję jednak na najbardziej reprezentatywnym i całościowym według mnie ujęciu, jakim jest definicja kultury organizacyjnej według Edgara Scheina.

Według badacza „kultura organizacyjna to wartości, postawy, wierzenia i oczekiwania podzielane przez większość członków organizacji"[181]. Schein wyróżnił trzy poziomy kultury organizacyjnej: podstawowe założenia, normy i wartości oraz artefakty. Podstawowe założenia, będące podstawą każdej kultury, dotyczą natury człowieka, relacji międzyludzkich, samej organizacji, natury otoczenia, a także relacji organizacji z otoczeniem. W szerszym ujęciu definiowane są także jako przyjmowane bezkrytycznie przez jej członków, często nieuświadomione przekonania, myśli lub odczucia, które wynikać mogą ze schematycznych rozwiązań określonych problemów lub potwierdzających się w praktyce organizacyjnej hipotez. Drugi poziom kultury organizacyjnej stanowią normy i wartości deklarowane oraz normy i wartości przestrzegane przez członków organizacji, które obejmują strategie, cele i filozofię zarządzania. Normy mogą być zapisane np. w formie statutu lub regulaminu, a przez to znane pracownikom lub też niezawarte w dokumentach, ale ogólnie obowiązujące. Z kolei wartości mogą być zwerbalizowane (wzory, zwyczaje i przekonania) lub też niezwerbalizowane (stereotypy oraz uprzedzenia). Trzecim i ostatnim poziomem są artefakty, na które składają się: struktura organizacyjna, procedury, systemy, wyroby, usługi oraz technologia, które stanowią materialną kulturę organizacji. Obserwowalne na tym poziomie są także język, mity i rytuały[182].

Definicja kultury organizacyjnej podana przez Scheina wskazuje między innymi na wartości jako na jeden z konstytuujących ją trzech poziomów. Wśród innych źródeł, które określają kulturę organizacyjną, wymienia się jej twórców (założycieli), którzy wnoszą do organizacji swoje własne wartości, postawy oraz

---

[180] Zob. ibidem, s. 54–57.

[181] E. Schein, *How culture form, develops and changes*, 1985, cyt. za: R. A. Baron, J. Greenberg, *Behavior in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work*, wyd. 3, Allyn and Bacon, Boston i in. 1990, s. 297, [w:] J. M. Szaban, *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 440.

[182] Zob. W. Bańka, *Wymiary przywództwa w organizacji XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, Płock 2004, s. 134; J. M. Szaban, *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, op. cit., s. 440–44.

wizję, otoczenie zewnętrzne – w tym przypadku chodzi o system nagród za określone działania i produkty, który powoduje wykształcanie się u jej członków różnych postaw i wartości, a także relacje międzyludzkie, które stanowią odzwierciedlenie kultury organizacji i same tworzą wartości oraz postawy[183]. Kultura organizacji wyraża się głównie w funkcjonujących w jej wewnętrznym otoczeniu wartościach, normach, zachowaniach, postawach oraz przekonaniach wspólnych dla wszystkich jej członków[184]. Uświadomienie sobie ważnej roli, jaką odgrywa ona w organizacji spowodowało, że na przestrzeni ostatnich lat powstało wiele klasyfikacji kultur organizacyjnych.

Jedną z najbardziej znanych i cieszących się największą popularnością stała się typologia Terrence'a E. Deala i Allana A. Kennedy'ego. Według badaczy na kulturę w firmie wpływa pięć kluczowych elementów, a mianowicie: otoczenie, a dokładniej orientacja na sprzedaż swoich produktów i usług lub badania i rozwój; wartości będące „sercem" każdej kultury, które decydują o sposobie postępowania wszystkich członków organizacji; mity, bohaterowie, tzw. personifikacja wartości firmy, tj. osoby stanowiące modele ról dla innych; rytuały określane jako ceremonie i rutynowe zachowania charakterystyczne dla danej organizacji, a przez to odróżniające ją od innych, a także sieć kulturowa składająca się z kanałów przekazywania informacji, które przenoszą treści dotyczące preferowanych i zakazanych w firmie zachowań. Zidentyfikowali także cztery rodzaje kultur, uwzględniając dwie cechy sytuacyjne (mowa jest też o dwóch wymiarach), a mianowicie sprzężenie zwrotne, tj. szybkość, z jaką organizacje otrzymują informacje zwrotne z rynku oraz wielkość ryzyka i stopień niepewności, które są nieodłącznymi elementami związanymi z prowadzeniem działalności w zmieniającym się, turbulentnym otoczeniu firmy.

Pierwsza z kultur nosi nazwę „ciężka praca, dobra zabawa" (nazywana przez niektórych kulturą „chleba i igrzysk"). Jej nieodłącznym elementem jest małe ryzyko i szybka odpowiedź z rynku. Pracownicy funkcjonują według dewizy: otoczenie jest pełne możliwości, ty musisz je tylko wykorzystać. W komunikacji wewnętrznej kładzie się nacisk na partnerskie relacje, współpracę zespołową oraz aktywność. Kolejną z kultur jest kultura macho, „twardych facetów" („wszystko albo nic") związana z dużym stresem i ryzykiem. W kulturze tego typu obowiązuje motto: pokaż mi górę, a zdobędę ją. Sukces wyznacza każde działanie, a dochód i władza są podstawowymi celami do osiągnięcia. Zupełnie odmienny charakter

183 Zob. R. A. Baron, J. Greenberg, *Behavior in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work*, wyd. 3, Allyn and Bacon, Boston i in. 1990, s. 297, [w:] Ibidem, s. 447.

184 Zob. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, op. cit., s. 186.

reprezentuje kultura procesowa charakteryzująca się niskim poziomem stresu, niewielkim ryzykiem i wolną odpowiedzią z rynku. W kulturze tego rodzaju współżycie układa się według ściśle określonego hierarchicznego porządku, co często prowadzi do biurokracji w firmie, tworząc członkom organizacji pewnego rodzaju poczucie bezpieczeństwa. Ostatnią z kultur jest kultura hazardowa z właściwym sobie dużym ryzykiem i odpowiadającym mu równolegle wysokim poziomem stresu[185].

Z kolei Jeffrey Sonnenfeld wyróżnił cztery typy kultur organizacyjnych. Pierwszym z nich jest kultura akademicka (ang. *academic culture*) zapewniająca pracownikom posiadającym wysokie kwalifikacje stabilne warunki pracy, rozwój oraz doskonalenie umiejętności. Przykładem takich organizacji są np. uniwersytety lub duże korporacje. Kolejny typ stanowi kultura „drużyny baseballa" (ang. *baseball culture*), w której wykwalifikowani pracownicy mogą łatwo zmienić profesję, gdyż stanowią cenny nabytek na rynku pracy. Ten typ kultury istnieje w organizacjach dokonujących zmian strategicznych i podejmujących ryzykowne decyzje inwestycyjne. Trzecią z kultur jest kultura klubowa (ang. *club culture)* specyficzna szczególnie dla organizacji militarnych, w których główny nacisk kładzie się na „dopasowanie do zespołu" i stopniowy awans od najniższego stanowiska po szczyty hierarchii organizacyjnej. Ostatnią z kultur przedstawionych przez Sonnenfelda jest kultura fortecy (ang. *fortess culture*). W tego typu organizacji panuje atmosfera niepewności, występują częste reorganizacje, a najbardziej cenionymi pracownikami są ci, którzy odpowiadają na aktualne zapotrzebowanie rynku. Ten typ kultury jest charakterystyczny dla dużych koncernów samochodowych lub firm czerpiących dochód ze źródeł finansowania klientów (pożyczki i kredyty)[186].

Kolejną, ciekawą klasyfikację czterech typów kultur organizacyjnych przeprowadził Charles Handy, sięgając przy ich opracowywaniu do źródeł mitologii greckiej. Kulturę władzy, klubową (ang. *club culture*) uosabia najwyższy z bogów na Olimpie – Zeus. Organizacja tego typu charakteryzuje się centralizacją władzy i silnym, jednoosobowym kierownictwem. Podwładni są posłusznymi, lojalnymi pracownikami, a głównym celem firmy jest uzyskanie jak największego przychodu finansowego i konkurencyjna pozycja na rynku. Kultura roli (ang. *role culture*) uosabiana jest przez Apolla, uznawanego między innymi za boga prawa

[185] Zob. J. M. Szaban, *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, op. cit., s. 452; H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, op. cit., s. 477–478.

[186] Zob. J. A. Sonnenfeld, M. A. Peiperl, *Staffing Policy as a strategic response: A typology of career systems*, „Academy of Management Review" 1988, nr 13, s. 588–600, [w:] J. M. Szaban, *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, op. cit., s. 452–453.

i porządku. Organizację zarządzaną w ten sposób cechuje stabilność, klarowność procedur, ale także opór wobec zmian. Relacje między pracownikami są z reguły bezosobowe, a celem nadrzędnym staje się podwyższanie swoich kompetencji i jak najlepsze wywiązanie się z powierzonych przez szefa obowiązków. Kolejną z kultur wymienionych przez badacza jest kultura zadaniowa (ang. *task culture*), którą uosabia bogini mądrości i wiedzy – Atena. Organizacja, która ją posiada, ma charakter sieciowy, cechuje się brakiem rywalizacji, elastycznością i umiejętnością przystosowywania do zmian. Pracownicy wykonują zadania najlepiej jak potrafią, zgodnie ze swoimi kompetencjami. Ostatnim typem kultury jest kultura osobowa, egzystencjalna (ang. *existential culture*), którą reprezentuje Dionizos – bóg urodzaju i wina. W organizacji o takiej kulturze priorytet stanowią dobre relacje międzyludzkie i atmosfera w pracy, zaś zysk i wzajemna rywalizacja stanowią sprawy drugorzędne. Pracownicy są profesjonalistami w swoich dziedzinach, stąd miejsce formalnego i wymagającego kierownictwa zająć może osoba jedynie koordynująca ich działania. Organizacja o kulturze osobowej, gdzie główną ideę stanowi realizacja osobistych potrzeb jej członków łącznie z wykonywaniem zadań stanowi, według Handy'ego, coraz powszechniej występujący typ kultury organizacyjnej ze względu na coraz większe kompetencje poszczególnych pracowników[187]. Trudno jest mi jednoznacznie zgodzić się z powyższym stwierdzeniem. Co prawda, w niektórych organizacjach wprowadza się styl zarządzania polegający na wspólnej partycypacji w zarządzaniu, są to jednak wyjątki potwierdzające regułę. Staram się odbiegać w swych refleksjach od ogólnej generalizacji, jednak warto przemyśleć to, że czym innym jest reprezentowanie etycznych standardów na zewnątrz, czym innym zaś ich rzeczywista realizacja w praktyce. Problematykę tę poruszę w podrozdziale pracy poświęconym instytucjonalizacji etyki w biznesie.

Pojmując kulturę organizacyjną jako pewną intelektualną i duchową wspólnotę jej członków[188], nie można pominąć ważnego aspektu, jakim jest jej duchowość. Antonina Kłoskowska wyróżniła trzy warstwy kultury: bytu, społeczną oraz symboliczną[189]. Wydawać się może, że duchowość zawierałaby się właśnie w warstwie symbolicznej. Duchowość możemy rozpatrywać z dwóch punktów widzenia, a mianowicie internalistycznie (jako sposób pojmowania i postawę

[187] Zob. Ch. Handy, *Understanding Organizations*, Penguin Books, London 1976, [w:] Ibidem, s. 453–454.

[188] Zob. A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 22.

[189] Zob. A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 1983, [w:] Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, op. cit., s. 57.

jednostki wobec otaczającego ją świata) lub też eksternalistycznie (jako sposób oddziaływania świata na człowieka). Duchowość ma transcendentalny i dynamiczny charakter, charakteryzuje ją wiara w istnienie siły wyższej, niematerialność oraz odwieczne dążenie do uzyskania doskonałości we wszystkich wymiarach egzystencji[190]. Dokładne zdefiniowanie duchowości nastręcza wielu problemów, jest jednak niezbędne, aby zrozumieć jej przejawy w kontekście współczesnych organizacji. W literaturze i praktyce organizacyjnej spotykamy wiele określeń pojęcia. Duchowość może być bowiem rozumiana między innymi jako „osobisty wyraz o troski ostateczne", „poczucie związku z siłą wyższą", „subiektywne doświadczenie świętości", „siła naprawcza, która skłania nas do dążenia do celów zewnętrznych wobec nas i która nadaje naszemu życiu kierunek i znaczenie", „wymiar życia ludzkiego wykraczający poza biologiczne, psychologiczne i społeczne jego aspekty", „obszar poszukiwań, zadawania ważnych pytań, wrażliwości, otwartości, miękkości i elastyczności w życiu" czy też „otwarta na świat postawa moralna wobec siebie i innych mająca bezpośredni związek z boskością"[191].

Źródeł i przyczyn duchowości możemy upatrywać między innymi w pismach M. Webera (określił istnienie związku pomiędzy religijnymi przekonaniami człowieka a jego działalnością społeczną), Ericha Fromma (skrytykował odosobnienie jednostki w społeczeństwie konsumpcyjnym i odróżnił „bycie" od „posiadania", wskazując, iż jedynie niematerialny sposób życia doprowadzić może człowieka do prawdziwej wolności i samorealizacji), Abrahama Maslowa (stworzył holistyczną teorię potrzeb zakładającą, że wraz z zaspokojeniem potrzeb materialnych jednostka zwraca się ku potrzebom wyższym związanym z duchowością, jak np. poczucie przynależności i samorealizacja) oraz Carla Junga (dokonując krytyki logiki naukowej, oponował za otwarciem się jednostki ku wartościom duchowym)[192].

Współcześni badacze wskazują na trzy kluczowe czynniki sprawcze skłaniające organizacje do zainteresowania się duchowością, a mianowicie: niestabilne i zmienne środowisko pracy (wprowadzanie nowoczesnych technologii, a przez to zmniejszanie zatrudnienia wpływa na samoocenę pracowników i ich stan psychofizyczny, powodując rozczarowanie doczesnym światem materialnym, w tym przypadku religia daje poczucie sensu i niweluje lęk przed niepewną przyszłością); globalna zmiana w sferze wartości (coraz więcej organizacji poczuwa się do

[190] Zob. M. Izak, *Duchowość w organizacji*, [w:] M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 222.
[191] Ibidem, s. 225–226.
[192] Zob. ibidem, s. 227–228.

społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz przedkłada samorealizację pracowników nad zysk ekonomiczny), a także coraz większa fascynacja filozofiami i religiami Wschodu (starsze pokolenie, stanowiące korporacyjny establishment, coraz częściej kieruje swoją uwagę ku kontemplacji i poszukiwaniu wartości niematerialnych)[193].

Do najważniejszych teorii podkreślających duchowy aspekt organizacji zalicza się typologia Michaela G. Pratta i Blake'a E. Ashfortha. Wyróżnili oni trzy typologie organizacji: dozwalające (ang. *enabling*), partnerskie (ang. *partnering*) oraz kierujące (ang. *directing*). W organizacjach „dozwalających" pracownicy posiadają „duchową swobodę" oraz prowadzi się wspólne medytacje. Zaletą takiej praktyki jest kreatywność i wzrost tolerancji, zaś niebezpieczeństwem izolacja osób, które w nich nie uczestniczą, co w konsekwencji może prowadzić do osłabienia spójności i wewnętrznych konfliktów. W organizacjach „partnerskich" wypracowuje się wspólnie duchową strategię, zaś rola przywódcy polega na służeniu organizacji zamiast sterowaniu nią. Korzyści płynące z takiego sposobu pracy wiążą się, podobnie jak w poprzednim przypadku, z kreatywnością oraz zwiększeniem uczucia przynależności wśród pracowników. Do ujemnych przejawów zalicza się presję związaną z przymusem adaptacji oraz możliwe próby manipulacji. Trzecim typem organizacji są organizacje „kierujące", w których osoba sprawująca kierownicze stanowisko narzuca podwładnym swoje poglądy. W przedsiębiorstwach tego typu pracownicy poddani są często presji psychologicznej i choć rozwiązanie takie przysparza korzyści (ci, którzy z łatwością podporządkowują się kierownictwu, w równej mierze realizują postawione przez niego cele), ten typ zarządzania pociąga za sobą wiele innych, negatywnych konsekwencji.

Inne, ciekawe ujęcie zagadnienia duchowości w organizacji przedstawili Ian Mitroff i Elizabeth Denton, wyróżniając pięć różnych modeli organizacji: organizację opartą na religii, w której najważniejszym celem staje się służba głównym przymiotom wiary; organizację ewoluującą od formacji religijnej ku ekumenizmowi; organizację wychodzącą z kryzysu, funkcjonującą według etycznych zasad, które pomogły jej członkom pokonać tymczasowe problemy; organizację odpowiedzialną społecznie, która działa dla dobra społeczeństwa, a także organizację opartą na wartościach wyznawanych przez jej założycieli[194].

Jak dotychczas, rozpatrzyłam zagadnienie duchowości w organizacji, korzystając z dość szerokiej analizy dokonanej przez Michała Izaka. Podzielam myśl autora odnośnie do tego, że pomimo zagrożeń duchowość w organizacji jest jak

193 Zob. ibidem, s. 228.
194 Zob. ibidem, s. 229–231.

najbardziej uzasadniona moralnie i powinna być rozpowszechniana w środowisku biznesowym. Według Izaka współcześnie mamy do czynienia z powstaniem paradygmatu w biznesie. Trudno nie zgodzić się z tą tezą, chociażby ze względu na modną ostatnimi czasy koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Zagadnienie to opiszę dość szczegółowo w kolejnej części książki.

Postępujący proces globalizacji i będąca jego konsekwencją zmiana gospodarczych, społecznych i politycznych aspektów rzeczywistości powoduje, iż współczesne organizacje stają się przedsięwzięciami wielokulturowymi i globalnymi. Sytuacja ta stawia przed przywódcą nowe wyzwania i cele do realizacji. Organizacje globalne cechują się zróżnicowanym, uwarunkowanym kulturowo systemem wartości i przekonań. Czy możliwe jest więc efektywne oddziaływanie na innych bez względu na ich przynależność kulturową? Odpowiedź na powyższe pytanie stanowi koncepcja tzw. przywództwa sytuacyjnego, która opiera się na trzech podstawowych elementach zrozumiałych w każdej kulturze: zakresie ukierunkowywania i instruowania przez przywódcę, zakresie socjoemocjonalnego wsparcia oferowanego przez przywódcę oraz stopniu gotowości osoby, która ma podążać za przywódcą, do wykonania konkretnego zadania[195]. „Podejście to pomaga przywódcom spojrzeć na każdą sytuację z obiektywnego punktu widzenia, stanowiąc także próbę wyeliminowania potencjalnych uprzedzeń kulturowych. Znajomość tego modelu może pomóc zarówno przywódcom, jak i zwolennikom przerzucić pomost między kulturami i zrealizować postawione przed nimi zadania. W konsekwencji daje to organizacjom przyszłości możliwość lepszego funkcjonowania w wielokulturowym, globalnym kontekście oraz pozwala im stawić czoło wyzwaniom złożonego, szybko zmieniającego się świata"[196]. Czym jeszcze powinien odznaczać się globalny lider? Autorzy książki *Globalni liderzy – kolejna generacja* podali pięć charakterystycznych cech, jakimi będzie się musiał wyróżniać przywódca. Zaliczają do nich: myślenie globalne, docenianie zróżnicowania kulturowego, rozwijanie zmysłu technologicznego, budowę relacji partnerskich i sojuszy oraz dzielenie się przywództwem w ramach zespołu liderów[197]. „Cechy danej osoby jako lidera – według Rafała Mrówki – nie wynikają wyłącznie z jej cech charakteru, lecz wyłaniają się również pod wpływem procesów i zadań. Następnie są one rozpropagowywane razem

[195] Zob. P. Hersey, D. E. Johnson, *Przywództwo sytuacyjne w organizacji wielokulturowej*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Organizacja przyszłości*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998, s. 295.

[196] Ibidem, s. 301–302.

[197] Zob. M. Goldsmith et al., *Globalni liderzy – kolejna generacja*, Wydawnictwo MTBiznes, Warszawa 2007, s. 27–32.

z zadaniami wśród wszystkich członków organizacji i powoli przekształcają się w typowy sposób postępowania, tworząc kulturę organizacji. […] Jak stąd wynika, początkowo to głównie lider tworzy kulturę organizacji, ale potem także kultura może wyłonić nową generację liderów. Jest ona często tak silna, że kształtuje kolejne pokolenia pracowników, wpływa na sposób ich myślenia, deklarowane i wyznawane wartości"[198].

Z dokonanych dotychczas analiz możemy wyciągnąć wnioski, że kultura organizacyjna wywiera znaczny wpływ na funkcjonowanie całej organizacji. Czynnikami, które stanowią o jej sile są wyrazistość, dzięki której pracownicy posiadają informacje na temat pożądanych zachowań; stopień upowszechnienia, czyli skala, w jakiej jest znana i podzielana przez innych; głębokość zakorzenienia wyrażająca się w zastosowaniu norm moralnych w codziennej pracy; zakres obowiązywania regulujący obszary zachowań w sferze zawodowej i prywatnej, a także sposób podtrzymywania rozumiany jako sankcje w przypadkach odstępstwa od powszechnie uznawanych wzorców[199]. Znaczenie kultury organizacyjnej w organizacji jest nieocenione, jeśli weźmiemy pod uwagę, iż łączy ona wszystkich członków wokół najważniejszych wartości. Nie będzie przesadą stwierdzenie, iż stanowi także aksjologiczny fundament firmy. Władysław Tatarkiewicz pisał, iż „cywilizacje i kultura (także w tym zbiorowym rozumieniu) zaczynają się i kończą. […] Kulturalni ludzie w niepomyślnych warunkach wymierają, kultura ich zanika. A za zanikiem kultury idzie zanik cywilizacji: jej wytwory stają się powoli bezużyteczne, niepotrzebne, w końcu niezrozumiałe. Giną pod nowymi warstwami ziemi. […] Aż je kiedyś wykryją, odnajdą, wykopią, do muzeów przeniosą archeologowie późniejszych czasów"[200]. Jaka przyszłość czeka naszą kulturę? A może wypadałoby wręcz poddać w wątpliwość przyszłość całej ludzkiej cywilizacji? W dobie upadku moralnego i aksjologicznego kryzysu powyższe pytania nabierają jeszcze większego sensu. Według Wolfganga Sofsky'ego przemoc jest wytworem kultury, lecz „[…] mimo moralnych wysiłków, mimo wszelkich prób poskromienia brutalności zło okazuje się nieprzemijalne"[201]. Twierdzę jednak, że pomimo różnych wartości, postaw i zachowań, dzięki odpowiedniej komunikacji interpersonalnej, a głównie właściwemu zarządzaniu, można stworzyć – opartą na wartościach etycznych – kulturę organizacyjną firmy. Nie ulega wątpliwości,

---

[198] R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 190.

[199] Zob. G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 23–24.

[200] W. Tatarkiewicz, *O filozofii i sztuce*, op. cit., s. 151.

[201] W. Sofsky, *Traktat o przemocy*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 226.

że największy wpływ na jej kształtowanie posiada osoba sprawująca kierownicze stanowisko. To na przywódcy spoczywa odpowiedzialność za tworzenie kultury organizacyjnej i przekazywanie wartości kolejnym pokoleniom. Od kiedy władza została uwewnętrzniona – jak pisał Hindess – i stała się relacją w obrębie tego samego podmiotu, tylko ten podmiot może stanowić o jej charakterze[202].

Czym tak naprawdę jest kultura organizacyjna? Otóż, „kultura jest zawarta, ukryta w umysłach i sercach ludzi, bo oni tworzą organizację, są organizacją"[203]. Kultura łączy się z etyką, powinniśmy więc pamiętać, że „[…] etyczna powinna być całość naszej egzystencji, a nie pojedynczy, fragmentaryczny czyn; teraz bowiem człowiek projektuje już całe swoje życie, a nie tylko poszczególne zachowania. Etyka przeto nie będzie już czymś, co wkracza w życie człowieka dopiero w obrębie tzw. sytuacji moralnych, […] bowiem istnienie człowieka samo jest nieustającą sytuacją moralną"[204]. Powyższym cytatem zakończę refleksje dotyczące kultury organizacyjnej, zaś kolejną część publikacji poświęcę filozoficzno-ekonomicznym zagadnieniom etyki w biznesie.

[202] Zob. D. Leszczyński, L. Rasiński, *Wprowadzenie*, [w:] B. Hindess, *Filozofie władzy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 1999, s. 13.

[203] A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005, s. 177.

[204] J. Filek, *Filozofia jako etyka*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2001, s. 163–164.

ROZDZIAŁ II

# ETYCZNY WYMIAR BIZNESU

*Jeśli Twoim jedynym celem jest stanie się bogatym*
*– nigdy go nie osiągniesz.*
John D. Rockefeller (1839–1937)

## 2.1 ETYKA I MORALNOŚĆ A BIZNES

Aby zrozumieć wzajemne powiązania pomiędzy etyką, moralnością i biznesem, należy wyjaśnić znaczenie powyższych terminów. Według Marka Fritzhanda etykę należy pojmować jako „[...] naukę badającą moralność od strony etologicznej, normatywnej i metaetycznej, a więc jako naukę opisującą i wyjaśniającą zjawiska moralne, rozwijającą i uzasadniającą określony program moralny, analizującą znaczenie wypowiedzi moralnych oraz faktyczne i właściwe metody ich uzasadniania"[205]. Warto podkreślić, że etyka normatywna dotyczy w szczególności problemów stosunków międzyludzkich, które są związane ze strukturą społeczeństwa, stosunkami występującymi pomiędzy różnymi grupami społecznymi a tym samym jednostkami ludzkimi[206]. Z kolei według Anny Lewickiej-Strzałeckiej etykę można rozpatrywać ze względu na będące jej fundamentem wartości, przy czym dokonuje ona ich podziału na wrodzone, niewymagające uzasadnienia wartości bezwzględne o uniwersalnym charakterze, oraz nabyte, wymagające wyjaśnienia wartości instrumentalne, służące do zdobycia określonych celów[207].

Wartości „[...] są od życia po prostu nieodłączne, dostarczają motywów i celów wszelkiej świadomości i aktywności ludzkiej. One stanowią rdzeń faktycznej osobowości i one to składają się na wzory dla osobowości kształtującej się i przekształcającej. Bez nich życie ludzkie postradałoby zarówno codzienny, jak i głębszy sens. Stanowią one pośrednie ogniwo pomiędzy poznaniem a działaniem: poprzez wartości przebiega droga od adekwatnego poznania do racjonalnego działania. Są wprawdzie zależne od faktów i środowiska zewnętrznego, ale jednocześnie poddają swej kontroli fakty i środowisko. Szczególnie liczące się wartości, zwłaszcza moralne, wyrastają z potrzeb społecznych i zgodnie z tymi potrzebami regulują stosunki międzyludzkie"[208].

Oprócz wartości, postępowaniem człowieka kierują normy moralne, które stanowią imperatywne składniki systemów etycznych i moralności, występując

---

[205] M. Fritzhand, *Etyka. Pisma wybrane*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław – Warszawa–Kraków 1990, s. 17.

[206] Zob. ibidem, s. 17–18.

[207] Zob. A. Lewicka-Strzałecka, *Podstawy praktyczne: teoretyczne i empiryczne determinanty orientacji sprawnościowych*, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 1993, s. 559, [w:] B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, op. cit., s. 25.

[208] M. Fritzhand, *Etyka. Pisma wybrane*, op. cit., s. 87.

w nich w formie nakazów i zakazów. Wyróżnia się normy moralne za względu na ich uzasadnianie, tj. normy moralne kategoryczne, obowiązujące warunkowo, np. „nie zabijaj", a także normy hipotetyczne obowiązujące pod warunkiem zaakceptowania celu, któremu mają służyć, jak np. „jeśli chcesz być uczciwy, powinieneś zawsze oddawać długi". Normy moralne możemy także dzielić ze względu na zakres ich obowiązywania (absolutne i względne), ich genezę (teologiczne), ze względu na osobę, której dotyczy czyn nakazany normą, ze względu na ich uniwersalny lub partykularny charakter i wreszcie ze względu na ich formalną postać (rozkazujące lub zasady)[209].

W rozumieniu ogólnym moralność jest więc nauką o zasadach ludzkiego postępowania, z kolei w znaczeniu węższym dotyczy stosowania tych zasad przez człowieka w jego codziennej egzystencji. Będące wyznacznikiem kultury zasady oraz normy moralne, obyczajowe i prawne przyczyniły się do powstania wielu dziedzin i dyscyplin naukowych, między innymi: filozofii, etyki, psychologii, ekonomii czy etyki biznesu, zwanej także etyką menadżerską. Etyka biznesu dotyczy całości zagadnień etycznych występujących w organizacji i jej funkcjonowaniu. Każdy człowiek, w mniejszym lub większym stopniu współuczestniczy w działalności gospodarczej, z tą różnicą, że w jednym przypadku jest jej podmiotem, sprawując funkcję kierowniczą, w drugim zaś przedmiotem, gdy występuje w roli pracownika czy klienta[210].

Biznes kojarzy się na ogół z działalnością, której głównym celem jest szeroko pojmowany dochód w postaci zasobów materialnych. Aby uświadomić sobie sens etyki biznesu, istnieje także potrzeba zrozumienia tego, czym są działania gospodarcze. Wojciech Gasparski jest zdania, że „postrzeganie działalności gospodarczej zdominowane jest przez szablon, uproszczony, tradycyjny, zazwyczaj irracjonalny obraz rzeczy, osób, instytucji itd., złożony z cech poczytywanych za charakterystyczne dla nich, wpojony przez środowisko w świadomość [...], czyli przez stereotyp. Na dodatek jest to stereotyp negatywny – w szczególności dotyczy to działalności gospodarczej opatrywanej nazwą biznesu głównie wielkiego"[211]. Powyższe, obiegowe postrzeganie działań gospodarczych, w których wartość pojmuje się jedynie w kategoriach finansowych, możemy zauważyć u większości teoretyków organizacji.

---

[209] Zob. S. Jedynak (red.), *Mały słownik etyczny*, op. cit., s. 154–155.

[210] Zob. B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, op. cit., s. 24–25.

[211] W. Gasparski, *Etyka a biznes: stereotypy i rzeczywistość*, [w:] W. Gasparski, J. Dietl (red.), *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 23.

Według Elaine Sternberg celem, który definiuje biznes „[…] jest maksymalizacja wartości dla właściciela w długim okresie przez sprzedaż towarów lub usług”[212]. Z powyższej definicji jasno wynika, że celem działalności przedsiębiorstw nie jest wspieranie dobra wspólnego, gdyż przedsiębiorstwa działają przede wszystkim dla dobra publicznego; zadaniem firmy nie jest troska o dobra fizyczne czy samopoczucie psychiczne pracowników, ich spełnienie życiowe, zapewnianie zatrudnienia wszystkim bezrobotnym, służenie interesom klientów, kierownictwa czy społeczności, gdyż powyższe są tylko pozytywnymi korzyściami, które wynikają z działań gospodarczych, ale to nie one konstytuują ich ostateczny cel; przedsiębiorstwo nie jest także organizacją dobroczynną lub organem polityki społecznej czy jak twierdzą niektórzy kierownicy – jedną wielką rodziną[213]. Co więcej, twierdzi, że „członkowie kierownictwa przedsiębiorstw wykorzystujący fundusze przedsiębiorstwa na cele pozagospodarcze są winni nie tylko prawnego przestępstwa kradzieży, ale też logicznego błędu telepatii: przekazując fundusze przeznaczone na cele ściśle gospodarcze na coś innego, dążą do niewłaściwych celów”[214]. Zdaniem badaczki, pomimo tego, że celem działań gospodarczych nie jest dobro moralne czy też pojmowane w kategoriach etycznych dobro wspólne wszystkich ludzi, wcale nie oznacza to, iż firmy postępują nieetycznie. O tym zaś, co decyduje o ocenie moralnej, jest sposób działania w dążeniu do realizacji głównego celu. „Przedsiębiorstwo jest etyczne wtedy, gdy w etyczny sposób dąży do maksimum długoterminowej wartości dla właściciela”[215]. Sternberg zdaje się niestety zapominać o rzeczy najważniejszej, a mianowicie o tym, iż organizacje tworzą także ludzie mający własne ambicje i marzenia. Firma powinna być jednym z tych środowisk, które umożliwi im choć częściową ich realizację, zadaniem menadżera zaś jest takie zarządzanie, które dzięki wypracowaniu wspólnej wizji połączy cele wszystkich jej członków.

Przedstawiony powyżej, instrumentalny sposób myślenia jest potwierdzeniem tego, iż współcześnie wielu przedstawicieli środowisk biznesowych uznaje biznes i moralność za dwie oddzielne sfery. Według niektórych menadżerów prawdziwą istotą biznesu jest zarabianie jak największej ilości pieniędzy, zaś do jedynych zasad, które należy przestrzegać należą normy prawne. Opierając swoje działanie na poglądzie, że „wszystko, co nie jest zabronione przez prawo, jest

[212] E. Sternberg, *Czysty biznes. Etyka w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 50.

[213] Zob. ibidem, s. 53–55.

[214] Ibidem, s. 60.

[215] Ibidem, s. 77.

dozwolone", w drodze na szczyt łamią podstawowe zasady etyczne, czego skutkiem są między innymi pogarszające się standardy pracy. Proces ten, nazywany w literaturze fachowej jako ruch po równi pochyłej (ang. *a race to the bottom*), został określony przez Anielę Dylus mianem moralności krańcowej. Wytyczną takiego sposobu postępowania jest w tym przypadku prawnie i społecznie tolerowana dolna granica, tzw. moralne minimum[216]. Niestety – jak się wydaje – duża liczba przedsiębiorstw już dawno ową granicę przekroczyła, czego negatywne konsekwencje możemy zauważyć w dzisiejszych czasach.

Istniejące obecnie przekonanie o braku zależności pomiędzy biznesem i moralnością szczególnie mocno uwidacznia się od przełomu piętnastego i szesnastego wieku wraz z pojawieniem się nowego systemu ekonomicznego, jakim był kapitalizm. „Społeczeństwo komercyjne – pisze Hannah Arendt – charakterystyczne dla wczesnych etapów epoki nowożytnej lub początków kapitalizmu przemysłowego, narodziło się z owej «widocznej produkcji» wraz z towarzyszącym jej głodem ogólnoświatowych możliwości handlu i wymiany; jego kres nadszedł wraz z powstaniem pracy i społeczeństwa pracy, które zastąpiło rzucającą się w oczy produkcję i dumę z niej «widoczną konsumpcją» i towarzyszącą jej pustką. Ludzie, którzy spotykali się na rynku wymiany, na pewno nie byli już wytwórcami i nie spotykali się jako osoby, lecz jako właściciele towarów i wartości wymiennych"[217]. Powyższy model człowieka określić możemy z języka angielskiego jako *rational economic man*. Jest nim jednostka, która kieruje się w życiu zasadą mówiącą, iż racjonalne życie wymaga racjonalnego charakteru, podobnie jak moralne – moralnego[218]. Tymczasem „[...] podstawą do rzetelnej oceny podmiotu – uczestnika rynku – staje się nie tyle zysk osiągnięty w pojedynczej transakcji, ile przetrwanie i stopniowy rozwój firmy. [...] Ci zatem, którzy najdłużej utrzymują się na rynku i najlepiej prosperują, muszą zawdzięczać swą pozycję nie przebiegłości i oszustwu, lecz właściwemu postępowaniu. Ono właśnie stanowi o «moralności rynku»"[219].

Złożoność struktury społecznej zbiorowości ludzkiej sprawia, że ludzie zajmują w niej różne miejsca, tym samym zaś pełnią różne role w społeczeństwie. Według Marii Ossowskiej „[...] należy się odwoływać do pojęcia etosu w badaniu obcych zwłaszcza kultur, gdzie łatwiej rozeznać, co w ogóle cenione, niż

[216] Zob. A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2006, s. 21.

[217] H. Arendt, *Kondycja ludzka*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2000, s. 179.

[218] Zob. S. Klein, *Ethical business leadership. Balancing theory and practice*, Peter Lang Publishing, New York 2002, s. 110–113.

[219] G. Hansen, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, „Etyka" 1993, nr 26, s. 93.

co cenione moralnie”[220]. Etos obejmuje swoim zakresem „[…] łącznie postawę człowieka względem innych ludzi, płynące stąd oceny, normy oraz działania”[221]. Środowisko biznesowe, z racji na posiadany przez nie wpływ na kreowanie wartości niematerialnych, możemy uznać za jedną z grup etosowych. „Moralność zawodowa – pisze Mieczysław Michalik – jest nie tylko niezbędna dla właściwego funkcjonowania określonego zawodu, ale też stanowi ona istotny czynnik kształtowania moralności ogólnospołecznej, czynnik umożliwiający zrozumienie jej zasad i przestrzeganie ich przez poszczególnych członków społeczeństwa. Stąd jej ogromne znaczenie, stąd też powinna wynikać społeczna troska o jej kształtowanie”[222].

Etyka biznesu może być postrzegana w świadomości społecznej „[…] jako część niezdrowego systemu gospodarczo-politycznego ukształtowanego w ostatnich latach. […] Pieniądz i, szerzej, gospodarka wolnorynkowa są środkami realizacji różnych wartości pozytywnych i negatywnych, ale jeśli chodzi o wartości moralne, to można zaryzykować stwierdzenie, że pieniądz i komercjalizacja więcej szkody wnoszą do świata moralności aniżeli pożytku. W świecie wszechobecnego pieniądza zagrożone są: sprawiedliwość, prawdomówność, uczciwość, lojalność, szczerość, itd. Czy można ignorować etyczną krytykę kapitalizmu?”[223].

Nie można zaprzeczyć, iż przed współczesnym menadżerem stoi wielka odpowiedzialność za pomyślną realizację etycznych wyzwań, jakie stawia przed nim przyszłość. Z kolei zadaniem etyki biznesu „[…] jest wskazanie (przynajmniej) tego, że prócz tych, którzy uznają perspektywę obojętnego moralnie działania gospodarczego, są również – wcale liczni, także wśród ludzi biznesu – tacy, którzy uznają konieczność uwzględniania norm moralnych tej działalności. Jest to fakt społeczny, którego ignorowanie jest gorsze niż zbrodnia, jest to błąd!”[224].

Ryszard Wiśniewski poddał refleksji twierdzenie Leopolda Caro, według którego jedynie współdziałanie, nie współzawodnictwo (ang. *cooperation, not competition*) może naprawić stosunki międzyludzkie. „Tylko solidarność wszystkich warstw społecznych – pisze filozof – może stać się rzeczywistym drogowskazem

[220] M. Ossowska, *Socjologia moralności*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1963, s. 175.

[221] Cz. Znamierowski, *Rozważania wstępne do nauki o moralności i prawie*, PWN, Warszawa 1964, s. 86.

[222] M. Michalik, *Uwagi w sprawie kodeksów etyki zawodowej*, „Etyka” 1966, nr 1, s. 173.

[223] K. Sosenko, *Trauma czy inspiracja*, [w:] J. Sójka, *Etyka biznesu „po Enronie”*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2005, s. 98–99.

[224] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller, *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Warszawa 1999, s. 22.

na drodze do dobrobytu i ku temu ideałowi etycznemu trzeba współczesne społeczeństwo kapitalistyczne stopniowo przekształcać. Nasycenie życia gospodarczego etyką nie polega na niczym innym, jak tylko na solidaryzmie"[225].

Według Józefa Tischnera współczesny człowiek „[…] żyje pośrodku wartości, ku którym kierują się jego dążenia, jego myśli i czyny. Dąży do tego, by mówić prawdę i słyszeć prawdę, by postępować sprawiedliwie i innych do sprawiedliwości zachęcać, by dotrzymywać słowa, by być uczciwym, by być wspaniałomyślnym. Prawda, sprawiedliwość, wierność, uczciwość, wspaniałomyślność, to wszystko są wartości, poprzez które człowiek odnosi się do człowieka. Wydaje się, że jakaś niewidzialna siła steruje życiem ludzkim. Postępując zgodnie z jej wezwaniami, człowiek zdaje się odnajdywać stopniowo swój etos"[226]. Etos przywódcy w organizacji jest bardzo istotny. Menadżerzy najwyższego szczebla posiadają bowiem, z racji władzy, którą sprawują, największy wpływ na przekazywanie oraz instytucjonalizację wartości, co z kolei oddziałuje na etyczny wizerunek firmy, kształtowanie jej kultury organizacyjnej i postaw pracowników.

[225] R. Wiśniewski, *Etyka a życie gospodarcze w perspektywie polskiej filozofii moralnej XX wieku*, [w:] A. Węgrzecki (red.), *Etyczne fundamenty gospodarowania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1999, s. 27.

[226] J. Tischner, J. A. Kłoczowski, *Wobec wartości*, op. cit., s. 13.

## 2.2 ZASTOSOWANIE TEORII ETYCZNYCH W BIZNESIE

Nie ulega wątpliwości, że etyka biznesu zawdzięcza swoje powstanie etycznym teoriom, jakie wykształciły się na przestrzeni wieków dzięki filozoficznej refleksji nad moralnością. „Etyka biznesu – pisze Janina Filek – nieodwołująca się dzisiaj w swych rozważaniach do doświadczeń dwuipółtysiącletniej spuścizny etyki, do dyskusji, które towarzyszyły narodzinom podstawowych stanowisk etycznych, okazałyby się jedynie instrumentem zwiększania efektywności przedsięwzięć gospodarczych”[227]. Będąca przedmiotem badań etycznych moralność dotyczy przede wszystkim działania ludzi w świecie i wyobrażeń tego, jak powinien postępować człowiek i czym się kierować w relacjach interpersonalnych z drugą osobą. „Właśnie z punktu widzenia tych wyobrażeń kwalifikuje się postępowanie, a także motywację i charaktery ludzkie oraz stosunki społeczne, jako moralnie dobre lub złe”[228]. Do podstawowych pytań etyki należą między innymi pytania: „co powinniśmy czynić? oraz „co jest dobrem?”[229]. Te same pytania powinni sobie także dziś zadać prezesi największych światowych organizacji.

Pierwsze refleksje dotyczące moralności zostały podjęte już w czasach starożytnych. „Od najdawniejszych czasów – mówi Cicero – aż do Sokratesa [...] filozofia badała liczby i ruchy oraz zajmowała się zagadnieniem, skąd wszystkie rzeczy biorą swój początek i dokąd z powrotem wracają; pilnie też badano wielkość gwiazd, odległość pomiędzy nimi, drogi i wszelkie zjawiska niebieskie. Sokrates zaś pierwszy sprowadził filozofię z nieba na ziemię, do miast, a nawet do domów, i kazał jej badać życie i obyczaje oraz to, co dobre, a co złe”[230]. Rozważania na temat organizacji życia społeczno-politycznego znajdujemy już u Konfucjusza, który głosił, że jedyną drogą samodoskonalenia się każdej istoty ludzkiej jest wykonywanie obowiązków społecznych, przestrzeganie norm współżycia we wspólnocie oraz posłuszeństwo wobec władzy. Z kolei pierwszym dziełem

---

[227] J. Filek, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 30.

[228] M. Fritzhand, *Etyka. Pisma wybrane*, op. cit., s. 13.

[229] Zob. N. Hartmann, *Najważniejsze problemy etyki*, „Znak” 1974, nr 245 (11), Kraków 1974, s. 1422.

[230] Cicero [M. T.], *Rozmowy tuskulańskie* (V 4, 10), [w:] Cicero, *Pisma filozoficzne*, BKF, t. 3, s. 688, przekł. W. Kornatowskiego, [w:] I. Krońska, *Sokrates*, Państwowe Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 2001, s. 65.

ekonomicznym w historii był *Ekonomikos* Ksenofonta[231]. Zanim przejdziemy do jego krótkiej charakterystyki, warto zwrócić uwagę na posiadającą charakter edukacyjny *Cyropedię*, która zawiera biografię Cyrusa – założyciela imperium perskiego. Ksenofont, sławiąc męstwo władcy na wojnie, opisuje je z dwóch punktów widzenia: moralnego i wojskowego. Ideałem człowieka jest w jego przypadku żołnierz „[…] rześki i zdrowy, uczciwy i dzielny, nauczony nie tylko opierać się żywiołom i wrogowi, lecz także zwyciężać własną słabość. W świecie, gdzie rozpadają się struktury polityczne i bezpieczeństwo obywateli zostaje zagrożone, jest jedynym wolnym, niezależnym człowiekiem. Idealny żołnierz Ksenofonta nie ma nic wspólnego z aroganckim, władczym osobnikiem, depczącym brutalnie konwenanse i prawa i przecinającym gwałtownie każdy węzeł gordyjski. Jest więc Cyrus wzorem sprawiedliwości, władającym swym narodem dzięki miłości przyjaciół i zaufaniu ludu"[232]. W drugim z dzieł, Ksenofont zawarł wskazówki dotyczące etyki zarządzania gospodarstwem, przy czym „prawdziwą kalogatią okazuje się po prostu życie dobrego rolnika, który oddaje się swemu zajęciu z prawdziwą przyjemnością i pełnym zrozumieniem i jest dobrym, serdecznym człowiekiem"[233].

Poglądy etyczne Sokratesa wiązały się ściśle z pojęciem cnoty (gr. *areté*). Według filozofa cnota jest dobrem bezwzględnym i składa się z szeregu zalet moralnych takich jak sprawiedliwość, mądrość, dobro, piękno czy dzielność. „Także sprawiedliwość i każda inna cnota – mówił – jest odmianą mądrości. To bowiem, co sprawiedliwe, i w ogóle wszystko, co czynimy, kierując się cnotą, jest jednocześnie i piękne, i dobre. Kto rozumny, nie zechce poza pięknem i dobrem szukać nic innego, a kto nierozumny, nie potrafi tworzyć tego, co piękne i dobre, i choćby nawet próbował, dozna niepowodzenia. Tak więc mądry czyni to, co jest piękne i dobre, niemądry zaś nie może się na to zdobyć, a choćby i chciał – nie zdoła. Jeżeli więc wszystko, co sprawiedliwe, i wszystko inne, co piękne i dobre, jest dziełem cnoty, jasne, że sprawiedliwość i każda cnota są odmianami mądrości"[234]. Z powyższego cytatu wynika jednoznacznie, że cnota jest tożsama z wiedzą. Intelektualizm etyczny Sokratesa zakłada bowiem, że nikt świadomie nie czyni zła. Człowiek powinien w swoim życiu postępować etycznie, gdyż

---

231 Zob. L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty – modele – metafory*, op. cit., s. 97.

232 W. Jaeger, *Paideia. Formowanie człowieka greckiego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2001, s. 1089.

233 Ibidem, s. 1101.

234 Ksenofont, *Pisma Sokratyczne. Obrona Sokratesa. Wspomnienie o Sokratesie. Uczta*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1967, s. 156.

cnotliwe życie wiąże się z pożytkiem i szczęściem. „Kiedy ktoś zapytał Sokratesa, co uważa za najwyższe powołanie człowieka, odpowiedział: – Szczęście, jakie daje szlachetne działanie. Zapytany powtórnie, czy szczęśliwego przypadku nie można uważać za powołanie człowieka, odpowiedział: – Moim zdaniem, działanie i szczęśliwy przypadek to skrajne przeciwieństwa. I tak jeżeli ktoś niczego nie szuka, a jednak znajdzie rzecz potrzebną, ten, jak sądzę, ma szczęście. Ale jeżeli ktoś i uczy się, i stara się robić to, co należy, postępuje szlachetnie, i wszyscy, którzy starają się o to, aby tak czynić, postępują szlachetnie. Najlepszy i najmilszy dla bogów jest człowiek, który należycie i szczęśliwie spełnia swoje zadanie, więc przy uprawie roli zadanie rolnika, w zawodzie lekarskim – lekarza, w działalności publicznej – polityka. Kto jednak w żadnym zawodzie nie wykonuje, jak trzeba, swego zadania, ten nie jest ani pożytecznym dla ludzi, ani miłym dla bogów człowiekiem”[235]. Głębsza refleksja nad zadaniami, jakie stoją przed osobą sprawującą kierownicze stanowisko zostanie podjęta w ostatnim rozdziale książki, warto jednak podkreślić, iż według Sokratesa „królem i władcą nie jest ani ten, kto trzyma berło, ani ten, kogo wybrało pospólstwo, ani kto w drodze losowania, ani kto siłą lub podstępem zdobył władzę, ale ten, kto umie rządzić”[236], przy czym sprawowanie władzy pojmowane jest tu jako bycie „[...] pożytecznym człowiekiem dla innych i dla siebie”[237]. Filozoficzne zrozumienie istoty cnoty u filozofa sprowadza się do rozważań na temat duszy. „Troska o duszę, żeby była jak najlepsza – oto jak pojmuje swoje powołanie Sokrates, i to jest jedyne, ale też stale i konsekwentnie powtarzane pozytywne zalecenie jego nauki, która przede wszystkim chce być i jest *protreptyką* – nawoływaniem do życia moralnego, do cnoty. Dobro własnej duszy jest dla każdego rzeczą najważniejszą, ważniejszą niż zdrowie i powodzenie, ważniejszą nawet niż życie i ważniejszą niż wszelkie sprawy publiczne”[238]. Powyższa myśl, jeśli wziąć pod uwagę naturę współczesnego człowieka, stoi jednak w opozycji wobec takiego rozumienia sfery niematerialnej istoty ludzkiej. Ludzie chciwi, dla których głównym celem w życiu jest zdobycie jak największej ilości dóbr doczesnych, „[...] zdzierają bowiem z innych pieniądze w przekonaniu, że się sami przez to bogacą, człowiek natomiast niepanujący nad sobą nie jest dla innych szkodliwy, dla siebie zaś pożyteczny, ale przeciwnie, jest złoczyńcą dla innych, a bez porównania jeszcze większym złoczyńcą dla siebie samego, ponieważ największą zbrodnią jest doprowadzenie do ruiny nie tylko

235 Ibidem, s. 159.
236 Ibidem, s. 158.
237 Ibidem, s. 186.
238 I. Krońska, *Sokrates*, op. cit., s. 79.

własnego domu, lecz także własnego ciała i duszy"[239]. Ostatni światowy kryzys ekonomiczny i lawina samobójstw wśród osób, które utraciły zasoby finansowe i których firmy często stanęły na skraju bankructwa, w pełni potwierdzają powyższe słowa. Warto jeszcze na chwilę wrócić do poglądów filozofa mówiących, że żaden człowiek nie postępuje świadomie w nieetyczny sposób. Jak pisze Adam Krokiewicz: „Pogląd, że można wiedzieć, jak należy postępować, a jednak postępować zgoła inaczej, liczył w starożytności podobnie jak w czasach nowszych wielu zwolenników. Głosiła go np. *Fedra* i *Medea* Eurypidesa"[240]. Podobnie, wbrew temu, co mówił Arystoteles, postępuje większość żyjących współcześnie ludzi. Moglibyśmy się więc zastanowić, czym uwarunkowane jest takie zachowanie. Czy rzeczywiście wynika ono z niewiedzy o tym, co jest dobre? Według Marka Kosewskiego powodem nieetycznego postępowania jest kryzys moralny w społeczeństwie. Dla jego lepszego zobrazowania badacz użył stworzonego przez Emila Durkheima, a następnie rozszerzonego przez Roberta Mertona pojęcia „anomii". W sensie psychologicznym anomia „[...] to dla Durkheima „choroba nieskończoności", wywołana nienadążaniem przez ludzi za szybko zmieniającą się sytuacją społeczną. Istotnym elementem tej definicji są normy – obyczajowe, prawne i moralne – i ich oddziaływanie na zachowanie ludzi. Dawne normy tracą swój wpływ na człowieka, nowe normy jeszcze nie zostały przezeń przyswojone i zaakceptowane, przez co dążenia jego tracą swój punkt oparcia"[241]. Z kolei Merton, określa ów stan „chorobą sukcesu", zaś jego podstaw upatruje w istniejącym powszechnie przekonaniu, że szybki awans czy karierę można odnieść jedynie poprzez niezgodne z prawem i nieetyczne działanie. Co więcej, naruszanie wartości i norm moralnych jest skutkiem procesu racjonalizacji i społecznie uzgadnianych usprawiedliwień. Racjonalizacja polega na odwołaniu się przez ludzi do własnego systemu wartości w sposób, który pomniejsza ich złe zachowanie. Usprawiedliwienia z kolei, dotyczą odwoływania się do powinności lub przyzwolenia społecznego przez jednostkę[242]. Trudno jest zaprzeczyć przedstawionym wyżej tezom, jeszcze trudniej uznać, zgodnie z Arystotelesem, iż nieetyczne działanie niektórych środowisk biznesowych wynika z niewiedzy

239 Ksenofont, *Pisma Sokratyczne. Obrona Sokratesa. Wspomnienie o Sokratesie. Uczta*, op. cit., s. 59.

240 A. Krokiewicz, *Zarys filozofii greckiej. Od Talesa do Platona. Arystoteles, Pirron i Plotyn*, Fundacja Aletheia, Warszawa 1995, s. 252.

241 M. Kosewski, *Anomia Sovietica (O tym, dlaczego ludzie, ceniąc sobie to, co dobre, idą za tym, co złe i jak można temu zaradzić?)*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller, *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, op. cit., s. 63–64.

242 Zob. ibidem, s. 64–66.

na temat konsekwencji, które może przynieść. Dość obszerna refleksja nad powodami mogącymi się przyczynić do zaistnienia takiego stanu rzeczy, która zostanie dokonana w ostatniej części tego rozdziału, jest w kontekście dotychczasowych rozważań dalece usprawiedliwiona.

Pisząc o filozofii starożytnej w odniesieniu do biznesu, należy wziąć pod uwagę poglądy kolejnego wielkiego filozofa. „Ostatnią częścią filozofii platońskiej – pisał o Platonie św. Augustyn – jest filozofia moralna, która od wyrazu greckiego nazywa się etyka; ma ona za przedmiot dobro ostateczne, abyśmy do niego odnosząc wszystkie nasze czyny i pożądając go nie jako środka do czegoś innego, lecz dla niego samego, i osiągając je, niczego więcej do szczęścia nie wymagali. Dlatego też to dobro nazywa się końcem (celem), bo dlań pożądamy wszystkiego innego, a jego samego tylko dla niego samego"[243]. Zagadnienia z zakresu etyki i filozofii politycznej odnajdujemy w *Państwie*. Poglądy na postawę wobec drugiego człowieka u greckiego społeczeństwa wyrażają w pełni słowa Trazymacha, który w rozmowie z Platonem stwierdza: „Ty na takiego patrz, jeżeli chcesz ocenić, o ile lepiej człowiek wychodzi w swoich prywatnych sprawach na niesprawiedliwości niż na sprawiedliwości. A najłatwiej się o tym przekonasz, jeśli weźmiesz pod rozwagę niesprawiedliwość najdoskonalszą; ta czyni najszczęśliwszym człowieka, który się dopuścił niesprawiedliwości, a skrzywdzonych i tych, którzy się krzywd dopuszczać nie chcą, skazuje na nędzę ostatnią"[244]. Niesprawiedliwość popłaca, gdyż „[...] jeżeli ktoś nie tylko pieniądze obywateli weźmie, ale jeszcze ich samych podbije i w niewolników zamieni, wtedy, zamiast hańbiących przydomków, spadają na niego gratulacje i uwielbienia"[245]. Powyższa mowa odzwierciedla przekonania większości obecnie żyjących ludzi. W powszechnej świadomości bogactwo kojarzy się na ogół z prestiżem i sławą, stąd niektórzy kierują się w życiu jedynie własnym interesem, dla osiągnięcia jak największej ilości dóbr materialnych. Jednak, jak przekonuje Platon, prawdziwe „rządzący" „[...] nie patrzy własnego interesu ani go nie zaleca, tylko dba o interes poddanego i tego, dla którego pracuje; zawsze mając na oku to, co leży w interesie poddanych i co im przystoi – z myślą o tym on mówi wszystko, co mówi, i robi to wszystko, co robi"[246]. Powyższa myśl, sprowadzająca się do ogólnego wniosku, który mówi, że główny cel władcy to dobro poddanych, którymi rządzi, powinna stać się wyznacznikiem praktyki zarządzania we współczesnych organizacjach.

243 Św. Augustyn, *Państwo Boże*, ks. VIII, Wydawnictwo Antyk, Kęty 1998, s. 298.
244 W. Witwicki, *Platona Państwo*, Spółdzielnia Wydawnicza „Wiedza", Warszawa 1948, s. 52.
245 Ibidem, s. 52–53.
246 Ibidem, s. 50.

Ostatnim z największych filozofów starożytnych był Arystoteles, który podobnie jak Sokrates, opierał poglądy etyczne na pojęciu cnoty. „Skoro zamierzamy mówić o problemach etycznych, należy najpierw zastanowić się – pisał Arystoteles – jakiej (nauki) częścią jest moralność. Krótko mówiąc, wydaje się ona częścią nie innej nauki, jak tylko polityki. W polityce bowiem nie może niczego dokonać ten, kto nie posiada określonej cechy, tzn. kto nie jest moralnie wartościowy. A być człowiekiem moralnie wartościowym znaczy: posiadać cnoty. Wobec tego, jeżeli ktoś zamierza czynnie uczestniczyć w życiu politycznym, musi być moralnie wartościowym człowiekiem”[247]. Filozof wyróżnił cnoty dianoetyczne (intelektualne) takie jak mądrość teoretyczna, zdolność rozumienia i rozsądek, a także cnoty etyczne (moralne), do których zaliczył między innymi szczodrość i umiarkowanie, przy czym podkreślił, że „[…] zarówno powstanie, jak i rozwój zalet dianoetycznych jest przeważnie owocem nauki i dlatego wymagają one doświadczenia i czasu; etycznych natomiast nabywa się dzięki przyzwyczajeniu”[248]. Współcześnie nie istnieje jednoznaczne przekonanie co do tezy, że przywódcą należy się urodzić, większość badaczy uważa, iż umiejętności przywódczych można się nauczyć, stąd przedsiębiorstwa kładą duży nacisk na różnego rodzaju szkolenia mające podnieść kwalifikacje menadżerów w zakresie zarządzania organizacją. Współcześni trenerzy przypominają często dawnych sofistów, którzy przekazywali innym „mądrość” w zamian za pieniądze. Celem niektórych szkoleń nie jest – o czym wiem na podstawie własnego doświadczenia – zdobycie wiedzy, którą można wykorzystać dla dobra ogółu, ale odniesienie sukcesu pojmowanego w kategoriach władzy, zysku i pieniędzy.

Jak wynika z przemyśleń Arystotelesa, zasoby materialne od wieków stanowiły główny cel ludzkich dążeń. „Jest jeszcze inny rodzaj sztuki zdobywania własności – pisał w *Polityce* – który pospolicie, i to słusznie nazywają sztuką zdobywania pieniędzy, a który sprawia, iż zdaje się nie istnieć granica bogactwa i posiadania. […] Także bogactwo bowiem opierają ludzie często na wielkiej ilości pieniędzy, dlatego że sztuka zarobkowania, a w szczególności handel, koło nich się jakoby obraca. […] W przeciwieństwie do tego sztuka gospodarstwa domowego ma swój kres, którego nie zna sztuka gromadzenia pieniędzy; inne ma ona bowiem zadanie. Toteż z punktu widzenia gospodarstwa domowego wydaje się, że wszelkie bogactwo winno mieć swoje granice, z doświadczenia tymczasem widzimy, że dzieje się przeciwnie. Wszyscy bowiem, którzy robią interesy pieniężne, dążą

[247] Arystoteles, *Etyka wielka*, ks. I, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977, s. 3.

[248] Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, ks. II, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982, s. 43.

do pomnożenia pieniędzy w nieskończoność. […] Przyczyna takiego myślenia leży w trosce jedynie o to, aby żyć, a nie o to, żeby żyć pięknie; ponieważ zaś pragnienie owo nie znajduje granic, więc ludzie starają się zapewnić sobie nieograniczone środki do jego zaspokojenia. […] Toteż ten sposób zarobkowania jest w największym stopniu przeciwny naturze”[249]. Większość dzisiejszych firm zdaje się jednak nie odróżniać zarządzania od zdobywania pieniędzy, na co wskazuje powszechny kryzys wartości w społeczeństwie. Być może najlepszym dla nich wyjściem byłby tzw. „arystotelesowski złoty środek”, pojmowany przez filozofa jako umiar. „Co się tyczy dawania i brania w dziedzinie dóbr materialnych – pisał Arystoteles – to umiarem jest szczodrość, nadmiarem zaś i niedostatkiem rozrzutność i chciwość. Nadmiar i niedostatek objawia się w nich (obu) w sposób przeciwny: rozrzutnik bowiem zbyt wiele daje, a za mało bierze, chciwiec zaś zbyt wiele bierze, a za mało daje”[250]. Dla Arystotelesa najważniejszym dążeniem, którego osiągnięcie powinno kierować działaniem człowieka, jest szczęście, etyką zaś moralne postępowanie w życiu doczesnym. „Skoro więc najlepszym dobrem jest szczęście i ono jest celem i to celem ostatecznym – żyjąc według cnót, możemy być szczęśliwi i posiąść najlepsze dobro”[251]. Odnosząc tę myśl do świata biznesu, możemy stwierdzić, że menadżer będący nośnikiem wartości i według nich działający może kierować organizacją w sposób umożliwiający osiągnięcie zarówno zysków finansowych, jak i rozwój zasobów niematerialnych (wartości) u pracowników, co w konsekwencji doprowadzi do dobra wspólnego całej wspólnoty organizacyjnej. Znamienne stają się w tym momencie słowa, które Arystoteles skierował do Aleksandra Wielkiego. „Władca – pisał – nie powinien traktować swoich poddanych jak przedmioty bądź jak trzodę, ale szanować ich, jak się szanuje bliskich i przyjaciół. I nie powinien wymagać szacunku, którym lud darzyłby go niechętnie, ale takiego, na jaki zasługiwałby z racji piękna swojego dzieła i sprawiedliwych rządów”[252].

Według Cornelii de Vogel „[…] powiedzenie, że dla Greków filozofia oznaczała racjonalną refleksję nad całością bytu, jest samo w sobie dosyć ścisłe. Jeżeli jednak chcielibyśmy definicję tę uzupełnić, to należałoby dodać, że ze względu na wzniosłość swego przedmiotu refleksja filozoficzna zakładała dokładnie określoną postawę moralną i pewien styl życia, które uznawali za istotne zarówno

---

[249] Arystoteles, *Polityka*, [w:] Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 6, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 35–39.

[250] Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, ks. II, op. cit., s. 61.

[251] Arystoteles, *Etyka wielka*, ks. I, op. cit., s. 15.

[252] Arystoteles, *List do Aleksandra Wielkiego*, [w:] Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 6, op. cit., s. 827.

sami filozofowie, jak i ludzi im współcześni"[253]. Wynika stąd, że filozofia grecka oddziaływała na życie etyczne i polityczne żyjącego ówcześnie społeczeństwa, zaś będący cechą filozofii greckiej *theorein* posiadał dwie uzupełniające się wartości – spekulatywną i moralną. „Grecy – pisze Giovanni Reale – zawsze uważali za prawdziwego filozofa jedynie kogoś, kto pokazał, że potrafi spójnie powiązać myśl z życiem, a więc kogoś, kto umiał być nauczycielem nie tylko wiedzy, ale i życia"[254]. Podobnie i pracownicy będą uważali za prawdziwego przywódcę jedynie menadżera, który swoją postawą i zachowaniem będzie odzwierciedlał wszystkie wyznawane przez siebie wartości.

Wskazówki tego, jak należy postępować, możemy także odnaleźć w średniowiecznej filozofii chrześcijańskiej. W dziedzinie etyki św. Augustyn stał na stanowisku woluntaryzmu, który głosi, że działanie człowieka w świecie kierowane jest poprzez świadome i dobrowolne akty woli. Filozof pojmował wolność w znaczeniu formalnym, czyli takim, który daje jednostce możliwość wyboru pomiędzy dobrem a złem oraz w znaczeniu moralnym, które sprowadza się do unikania złych czynów i czynienia dobra. Wolność moralna jest podstawowym rodzajem wolności każdej istoty ludzkiej, co więcej, doskonali ją, przyczyniając się tym samym do społecznego i moralnego postępu ludzkości. Święty Augustyn wyróżnił cztery, stanowiące jedność i będące pochodną chrześcijańskiej miłości, cnoty kardynalne: sprawiedliwość, roztropność, męstwo i umiarkowanie. Pierwsza z cnót służy rozstrzyganiu spraw konfliktowych, kolejna polega na niesieniu pomocy innym ludziom przy rozwiązywaniu problemów, męstwo oznacza przezwyciężanie trudności, które mogą się pojawić w trakcie realizacji wyznaczonego celu, zaś umiarkowanie odnosi się do umiejętności ponoszenia wyrzeczeń na rzecz drugiego człowieka. *Caritas christiana* stanowi tym samym konieczny warunek rozwoju całego społeczeństwa i przybliża człowieka do Boga, który stanowi ostateczny cel ludzkiego życia[255]. Według św. Augustyna „wielu ludzi natomiast, aby nie czynić miejsca Panu, szuka swego [dobra], kocha swoje, cieszy się swoją władzą i pragnie prywatnej własności. Kto zaś chce uczynić miejsce Panu, nie powinien cieszyć się z tego, co należy do niego, ale z tego, co wspólne. [...] Z powodu tego. co posiadamy jako pojedynczy ludzie, powstają kłótnie, nieprzyjaźnie, niezgody, wojny między ludźmi, zamieszki, przeciwstawne sobie

253 G. Reale, *Historia filozofii starożytnej. Od początków do Sokratesa*, t. 1, Wydawnictwo KUL, Lublin 2000, s. 485.

254 Ibidem, s. 486.

255 Zob. A. Sylwestrzak, *Historia doktryn politycznych i prawnych*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2007, s. 106–108.

poglądy, zgorszenie, grzechy, niesprawiedliwości, zabójstwa. […] Powstrzymujmy się zatem, bracia, od posiadania prywatnej własności albo miłości do niej, jeśli już nie możemy od samego posiadania”[256]. Odnosząc się do dzisiejszych czasów, moglibyśmy się zastanowić nad przyczyną istnienia zła moralnego w świecie. „Jest ono wynikiem – pisze Andrzej Kasia – działania wolnej woli człowieka. I dlatego zło moralne będzie u Augustyna również tylko brakiem (*privatio*), brakiem mianowicie umiłowania dobra najwyższego, zwróceniem się do dóbr zmiennych i spraw tego świata”[257]. Skoro więc zło jest spowodowane nieobecnością dobra, jak wytłumaczyć, że pomimo tego, iż współcześnie kładzie się nacisk na etyczną działalność przedsiębiorstw, istnieją zjawiska, które znacznie odbiegają od rozumianego powszechnie pojęcia moralności? W *Dialogach filozoficznych* czytamy, iż „[…] niemoralność każdego przestępstwa tkwi jedynie w namiętności, to jest w niegodziwym pożądaniu, z jakim zostaje popełnione. […] Wróciło mi opamiętanie i cieszę się niezmiernie, że już dokładnie wiem, czym jest także owo niedobre pożądanie zwane namiętnością. Jak się okazuje, jest to miłość do tego, co każdy może utracić wbrew własnej woli”[258]. Źródłem zła moralnego są więc namiętności, które rządzą człowiekiem, wynikające z przywiązania do rzeczy doczesnych, które w każdej chwili można utracić. Warte przemyślenia jest to, czy współcześnie żyjący ludzie uzmysławiają sobie nietrwałość ziemskiego świata. Święty Augustyn pisał, że „[…] wszystko to, co wydaje się szczęściem w doczesnym świecie, jest sennym marzeniem śpiących. Tak samo jak ten, kto śni o skarbach, we śnie jest bogaty, a po przebudzeniu okazuje się biedny, tak też wszystkie te próżne rzeczy doczesne, które przynoszą radość ludziom, cieszą jak senne marzenie”[259]. Większość z nas opiera jednak swoje działanie na zdobywaniu majątku, luksus zaś stał się wyznacznikiem szczęśliwej, wolnej od trosk egzystencji. Tymczasem w każdej chwili grozi nam wybuch kolejnej wojny, nie wspominając już o zagrożeniu terrorystycznym, nuklearnym czy degradacji środowiska naturalnego. Refleksja nad tym, co moglibyśmy zmienić w życiu, przychodzi niestety zazwyczaj za późno.

Istotnymi dla dalszych rozważań są także poglądy św. Tomasza z Akwinu. Pośród wielu cnót filozof wyróżnił cnoty teologiczne, do których zaliczył wiarę, nadzieję i miłość, oraz cnoty kardynalne, takie jak mądrość, roztropność,

---

[256] Św. Augustyn, *Objaśnienia psalmów*, [w:] Św. Augustyn, *Pisma monastyczne*, Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków 2002, s. 380–381.

[257] A. Kasia, *Św. Augustyn*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1960, s. 71.

[258] Św. Augustyn, *Dialogi filozoficzne*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1999, s. 500–501.

[259] Św. Augustyn, *Objaśnienia psalmów*, [w:] Św. Augustyn, *Pisma monastyczne*, op. cit., s. 383.

sprawiedliwość, męstwo i umiarkowanie. Podobnie jak u Arystotelesa, tak i dla św. Tomasza najwyższym celem człowieka jest szczęście, z tą różnicą, iż jest to szczęście w życiu przyszłym. Ważna jest jednak zasada, którą każdy człowiek powinien się kierować w życiu, a mianowicie czynienie dobra i stronienie od zła. Człowiek jest istotą rozumną i wolną, zaś jego czyny mają swoje źródło w jego woli. Osoba na najwyższym stanowisku powinna w taki sposób sprawować władzę, aby dążyć do dobra wspólnego całej społeczności. „Człowiek – pisał św. Tomasz – jest z natury zwierzęciem społecznym. Stąd też w stanie pierwotnej niewinności ludzie żyli w społeczności. Ale wspólne życie społeczne wielu jednostek nie mogło mieć miejsca dopóty, dopóki nie pozostawało pod czyjąś kontrolą, by mieć na uwadze dobro wspólne"[260]. Odpowiedzialność monarchy jest dość duża, bowiem „król winien zabiegać o te rzeczy, które prowadzą do szczęśliwości niebieskiej, a w miarę możliwości zakazywać rzeczy przeciwnych"[261]. Według filozofa do szczęścia w niebie prowadzi życie zgodne z dekalogiem. Ludzie różnią się między sobą pod wieloma względami, jak chociażby narodowością, kolorem skóry czy przekonaniami religijnymi. Niezależnie od powyższych czynników, nie można jednak zaprzeczyć, że są to zasady uniwersalne, których głównym przesłaniem jest czynienie dobra i miłość do innych. Te z kolei powinny kierować zachowaniem człowieka zarówno w środowisku społecznym, jak i biznesowym.

Nawiązując do myśli chrześcijańskiej, nie możemy pominąć całościowego spojrzenia na człowieka, zawartego w Piśmie Świętym. „Troska o ubogich i wynikający z niej problem nierównego rozdziału bogactw – pisze Peter L. Berger – są od najdawniejszych czasów głęboko zakorzenione w Biblii hebrajskiej, w Nowym Testamencie oraz w żydowskiej i chrześcijańskiej tradycji etycznej"[262].

Dalsze refleksje zacznę od próby naszkicowania obrazu współczesnego człowieka sukcesu. Biznesmen kojarzy się na ogół z kimś, kto nie ma czasu dla najbliższej rodziny, kto zdobywanie finansów uczynił głównym sensem życia, wreszcie z kimś, kto przy osiąganiu zamierzonych celów łamie wszelkie zasady etyczne. Obraz ten dość trafnie odzwierciedla poniższy cytat: „Sprzedaj z zyskiem swą duszę! Handluj, zręcznie przeczesując każdy kraj świata. […] Powiększ dwukrotnie twój majątek. Zrobione! A więc trzy- i czterokrotnie – ja go zwiększyłem 10 razy! Wskaż mi punkt, w którym miałbym się zatrzymać!"[263]. Czy istnieją gra-

---

[260] *S. th.*, I, 96, 4, [w:] F. Copleston, *Historia filozofii. Od Augustyna do Szkota*, t. 2, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 2000, s. 474.

[261] *De regimine principum*, 1,15, [w:] Ibidem, s. 476.

[262] P. L. Berger (red.), *Etyka kapitalizmu*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1994, s. 7.

[263] Persjusz, *Satyry* 6.75–79, [w:] Ibidem, s. 21.

nice, których człowiek nie może przekroczyć? Z pewnością w tym przypadku nie mają one żadnego znaczenia. Żądza władzy i chciwość opanowują bowiem duszę ludzką do tego stopnia, że człowiek zdaje się prowadzić życie z dnia na dzień i nie myśleć o tym, co czeka go po śmierci.

W Ewangelii św. Marka możemy przeczytać na temat niebezpieczeństw, które pociąga za sobą bogactwo. „[…] «Dzieci, jakże trudno wejść do królestwa Bożego [tym, którzy w dostatkach pokładają ufność]. Łatwiej jest wielbłądowi przejść przez ucho igielne, niż bogatemu wejść do królestwa Bożego". A oni tym bardziej się dziwili i mówili między sobą: «Któż więc może być zbawiony?». Jezus popatrzył na nich i rzekł: „U ludzi to niemożliwe, ale nie u Boga; bo u Boga wszystko jest możliwe"[264]. W Piśmie Świętym odnajdujemy także krytyczną postawę Jezusa wobec hazardu. „Potem wszedł do świątyni i zaczął wyrzucać sprzedających w niej. Mówił do nich: «Napisane jest: Mój dom będzie domem modlitwy, a wy uczyniliście go jaskinią zbójców»"[265]. Negatywny stosunek do bogacenia się widać także w kolejnej Jego wypowiedzi: „Ja też wam powiadam: Pozyskujcie sobie przyjaciół niegodziwą mamoną, aby gdy (wszystko) się skończy, przyjęto was do wiecznych przybytków. Kto w bardzo małej sprawie jest wierny, ten i w wielkiej będzie wierny; a kto w drobnej rzeczy jest nieuczciwy, ten i w wielkiej nieuczciwy będzie. Jeśli więc w zarządzaniu niegodziwą mamoną nie okazaliście się wierni, to kto wam prawdziwe dobro powierzy? Jeśli w zarządzie cudzym dobrem nie okazaliście się wierni, to któż wam da wasze? Żaden sługa nie może dwom panom służyć. Gdyż albo jednego będzie nienawidził, a drugiego miłował; albo z tamtym będzie trzymał, a tym wzgardzi. Nie możecie służyć Bogu i Mamonie!"[266]. Słowa te jednak nie robią wrażenia na ludziach, którzy swym bóstwem uczynili pieniądz. Czytamy bowiem dalej, iż „słuchali tego wszystkiego chciwi na grosz faryzeusze i podrwiwali sobie z Niego. Powiedział więc do nich: «To wy właśnie wobec ludzi udajecie sprawiedliwych, ale Bóg zna wasze serca. To bowiem, co za wielkie uchodzi między ludźmi, obrzydliwością jest w oczach Bożych»"[267]. Z przedstawionych powyżej cytatów biblijnych wynika, że myśl chrześcijańska potępia bogacenie się i życie w dostatku. Warto jednak zauważyć, że w Biblii odnajdujemy wątki zakładające prawo własności i stosunki gospodarcze. Za przykład może posłużyć choćby przypowieść o talentach, w której słudzy powiększają powierzony im

[264] Mk 10, 24–27, [w:] A. Jankowski (red.), *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*, Wydawnictwo Pallotinum, Poznań 2000, s. 1340.
[265] Łk, 19, 45–46, [w:] Ibidem, s. 1382.
[266] Łk 16, 9–13, [w:] Ibidem, s. 1378.
[267] Łk 16, 14–15, [w:] Ibidem.

majątek[268]. Majętność nie jest też pojmowana w sposób całkowicie negatywny, ale jako dar, o czym świadczyć może przypowieść o Hiobie, zamożnym człowieku, który po pomyślnym przejściu próby postawionej mu przez Boga wielokrotnie się wzbogacił[269].

Główne przesłanie, jakie zdaje się wynikać z przytoczonych fragmentów, prowadzi do dwóch wniosków. Pierwszy z nich mówi, że dobra doczesne mogą stanowić przeszkodę w osiągnięciu życia wiecznego. Bogactwo jest w dzisiejszych czasach głównym wyznacznikiem szczęścia, tymczasem jak czytamy w Piśmie Świętym: „Ty bowiem mówisz: «Jestem bogaty», i «wzbogaciłem się», i «niczego mi nie potrzeba», a nie wiesz, że to ty jesteś nieszczęsny i godzien litości, i biedny i ślepy, i nagi. Radzę ci nabyć u mnie złota w ogniu oczyszczonego, abyś się wzbogacił, i białe szaty, abyś się przyodział, i by nie ujawniła się haniebna twa nagość, oraz balsamu do namaszczenia twych oczu, byś widział"[270]. Drugi wniosek prowadzi do refleksji, że nieustanna pogoń za zyskiem uniemożliwia istnienie opartych na wartościach etycznych stosunków międzyludzkich. W kontekście powyższych rozważań warto przytoczyć zasłyszany niedawno przykład. Prezes dość znanego przedsiębiorstwa przeznaczył znaczną kwotę na założenie organizacji charytatywnej. Rozwiązywanie problemów lokalnej społeczności to jeden ze składowych czynników CSR, stąd takie działanie nie powinno budzić żadnych wątpliwości. Faktem jest jednak, że ta sama firma od kilku miesięcy zalega z wypłatą należnego pracownikom wynagrodzenia. Prowadzenie działalności non profit kosztem innych w celu pozyskania klientów zasługuje – co twierdzę z pełnym przekonaniem – na krytykę i tylko potwierdza słuszność podjęcia rozważań na temat kryzysu wartości.

Wiele trafnych uwag, którymi powinni się kierować menadżerowie, odnajdujemy także w społecznym nauczaniu Kościoła. W encyklice *Rerum novarum* Leona XIII czytamy, że „w ostatnim wieku [...] robotnicy osamotnieni i bezbronni ujrzeli się z czasem wydanymi na łup nieludzkości panów i nieokiełzanej chciwości współzawodników. Zło powiększyła jeszcze lichwa żarłoczna, którą, aczkolwiek Kościół już nieraz potępił w przeszłości, ludzie jednak chciwi i żądni zysku uprawiają w nowej postaci; dodać jeszcze należy – skupienie najmu pracy i handlu w rękach niewielu prawie ludzi, tak że garść możnych i bogaczy nałożyła jarzmo prawie niewolnicze niezmiernej liczbie proletariuszy"[271]. Czy Kościół daje

---

[268] Zob. Mt 25, 14–30, [w:] Ibidem, s. 1319–1320.

[269] Zob. Hi, 42, 10, [w:] Ibidem, s. 661.

[270] Ap 3, 17–18, [w:] Ibidem, s. 1610.

[271] Leon XIII, *Encyklika Rerum novarum*, „Znak" 1982, nr 332–334 (7–9), s. 645.

wskazówki na rozwiązanie tego, jakże problematycznego stanu rzeczy? „Odnośnie do używania bogactw mamy wyborną i bardzo ważną naukę, którą wprawdzie filozofia zapoczątkowała, dopiero Kościół jednak do doskonałości doprowadził i którą z dziedziny poznania do praktyki obyczajów przeniósł. Główna zasada tej nauki polega na tym, że czym innym jest słuszne posiadanie bogactw, a czym innym jest słuszne używanie bogactw. […] Jeśli zaś się pytamy, jak należy używać bogactw, Kościół bez wahania odpowiada: «Pod tym względem człowiek nie powinien rzeczy zewnętrznych uważać za własne, lecz za wspólne, mianowicie, ażeby łatwiej z nich udzielał innym będącym w potrzebie»"[272]. Na wypełnienie powyższego postulatu wskazywać by mogła powiększająca się w ogromnym tempie ilość organizacji wspierających prywatne lub publiczne dobro, szczególnie w środowisku biznesowym. Niestety, jak zdążyliśmy się już przekonać, w dużej mierze ich powstanie uwarunkowane jest chęcią odniesienia zysku oraz zdobycia uznania w środowisku zewnętrznym przedsiębiorstwa.

Nauczanie społeczne Kościoła dotyczy także sfery osób rządzących, nie ulega bowiem wątpliwości, że posiadają oni największy wpływ na zmianę rzeczywistości społecznej. Według Leona XIII „[…] kierownicy państw winni naprzód rozwinąć ogólną i powszechną działalność za pośrednictwem systemu praw i urządzeń, to jest starać się, aby sam ustrój i zarząd państwa sprzyjał dobrobytowi, tak powszechnemu jak jednostkowemu. Jest to zadaniem sztuki rządzenia i właściwym obowiązkiem władz państwowych. Tym zaś, co ten dobrobyt powszechny narodu tworzy, są: moralne obyczaje, życie rodzinne oparte na podstawach prawa i ładu, poszanowanie religii i sprawiedliwości, umiarkowanie w ustanawianiu, a sprawiedliwość w rozdzielaniu ciężarów publicznych, rozwój przemysłu i handlu, rozkwit rolnictwa, i inne tego rodzaju środki, które tym lepsze i szczęśliwsze zapewniają warunki życia obywatelom, im większy wykazują postęp. I przez to samo już, że państwo – posługując się tymi środkami – może się stać pożyteczne innym klasom, może też w wysokim stopniu polepszyć warunki życia proletariatu, a to na podstawie najlepszego swego prawa i bez ściągania na siebie oskarżeń o wdzieranie się w prawa cudze; właśnie bowiem troska o dobro ogółu stanowi obowiązek państwa"[273]. Trudno nie zgodzić się z niniejszymi zaleceniami. Prawdziwa sztuka rządzenia opiera się bowiem na trwałych fundamentach, jakimi są wartości etyczne i normy moralne, zaś autentyczne przywództwo wypływa z miłości. Tą także myślą kończy swoje przemyślenia Leon XIII, pisząc, iż „[…] upragnionego ratunku bowiem można się spodziewać tylko od szeroko rozlanej

[272] Ibidem, s. 656.
[273] Ibidem, s. 661–662.

miłości, to jest chrześcijańskiej miłości, w której się cała streszcza Ewangelia, a która, zawsze gotowa do poświęceń na rzecz bliźniego, stanowi najpewniejsze lekarstwo przeciw współczesnemu duchowi buntu i przeciw egoizmowi”[274]. Podobne przesłanie odnajdujemy w encyklice *Quadragesimo anno*. „Prawdziwe zatem współdziałanie wszystkich – pisał Pius XI – na rzecz dobra powszechnego wtedy tylko nastąpi, kiedy poszczególnych członków społeczeństwa przeniknie do głębi świadomość, że są członkami wielkiej rodziny. [...] Bogaci i możni zmienią wówczas dotychczasową swoją obojętność względem biednych na serdeczną i czynną miłość, i chętnym sercem przyjmą ich słuszne żądania, a możliwe winy i błędy łatwo wybaczą”[275].

Powyższe przemyślenia mogą się wydawać dalekie od rzeczywistości, tym bardziej, jeśli weźmiemy pod uwagę działalność niektórych przedsiębiorstw i firm. Według Tadeusza Kotarbińskiego „praca to wszelki splot czynów (w poszczególnym przypadku – pasmo czynów) mający charakter pokonywania trudności dla uczynienia zadość czyimś potrzebom istotnym”[276]. Jak dotychczas, doszliśmy do wniosku, że większość organizacji traktuje swoich pracowników przedmiotowo: jako narzędzie maksymalizacji zysków. W tym miejscu warto przytoczyć znamienne słowa Jana Pawła II, który stwierdził, że „[...] pierwszą podstawą wartości pracy jest sam człowiek – jej podmiot. Wiąże się z tym od razu bardzo ważny wniosek natury etycznej: o ile prawdą jest, że człowiek jest przeznaczony i powołany do pracy, to jednak nade wszystko praca jest «dla człowieka», a nie człowiek «dla pracy»[277].

Biorąc pod uwagę powyższą refleksję, osoba sprawująca kierownicze stanowisko w firmie powinna zarządzać nią w sposób „[...] który pozwoli człowiekowi w pracy bardziej «stawać się człowiekiem», a nie degradować się przez pracę, tracąc nie tylko siły fizyczne (co do pewnego stopnia jest nieuniknione), ale nade wszystko właściwą sobie godność i podmiotowość”[278].

Przykładem tezy, z której przywódca powinien czerpać wzorzec swojego zachowania, jest – mający etyczne przesłanie – imperatyw kategoryczny Immanuela Kanta, który mówi: „Postępuj tak, byś człowieczeństwa tak w twej osobie, jako też w osobie każdego innego używał zawsze zarazem jako celu, nigdy tylko jako

---

274 Ibidem, s. 678.

275 Pius XI, *Encyklika Quadragesimo Anno*, „Znak” 1982, nr 332–334 (7–9), s. 678.

276 T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1975, s. 80.

277 Jan Paweł II, *Encyklika Laborem Exercens*, „Znak” 1982, nr 332–334 (7–9), s. 1128.

278 Ibidem, s. 1134.

środka"[279]. Ija Lazari-Pawłowska zadaje dość istotne pytanie dotyczące sytuacji, w których ma miejsce takie traktowanie człowieka i odpowiada, że „sporne są różne sytuacje graniczne, wydaje się wszakże, że to, co z postulatu Kanta można i co bezwzględnie należy zachować, to zakaz instrumentalnego potraktowania jakiegokolwiek człowieka w jego egzystencji, zakaz dowolnego manipulowania jego życiem"[280]. Zakaz ten powinien stanowić podstawę postępowania wobec drugiego człowieka, nie tylko w organizacji, ale i w komunikacji interpersonalnej między wszystkimi ludźmi. Według Kanta „[…] prawo moralne nie wyraża niczego innego niż autonomię czystego rozumu praktycznego, tj. wolności, a ta jest sama formalnym warunkiem wszelkich maksym, pod którym jedynie mogą one zgadzać się z naczelnym prawem praktycznym"[281], zaś „istota wszelkiej moralnej wartości czynów polega na tym, aby prawo moralne bezpośrednio determinowało wolę"[282]. Człowiek jest więc istotą wolną, posiadającą rozum, który determinuje wolę do czynu, stąd powinien wykazywać szacunek wobec prawa moralnego i przestrzegać zasad etycznych. „Wolność i świadomość tejże jako władzy postępowania zgodnie z prawem moralnym dzięki przeważającemu (w tym kierunku) usposobieniu jest niezależnością od skłonności, przynajmniej jako determinujących (chociaż nie jako pobudzających) przyczyn sprawczych naszego pożądania"[283].

Ludwik Krzywicki pisał w *Studiach socjologicznych*, że „[…] zawsze istnieje jakaś więź społeczna, która dla swojej pomyślności wymaga określonych módł postępowania. Ale wespół z tymi nićmi zasadniczymi wplatają się w pasmo rozwoju dziejowego inne, liczniejsze i różnorodne, które sprawiają, iż każda epoka dziejów ma swoją własną moralność, tj. własne zasady postępowania, uznane za cnotliwe i dobre"[284]. W kontekście dotychczasowych rozważań rodzi się refleksja odnośnie do potrzeby stworzenia uniwersalnych, etycznych fundamentów przewodzenia w organizacji. Kondycja moralna współczesnych firm i środowisk biznesowych – jak starałam się ukazać – wymaga podjęcia takiej próby.

---

[279] I. Kant, *Uzasadnienie metafizyki moralności*, PWN, Warszawa 1984, s. 62.

[280] I. Lazari-Pawłowska, *Etyka. Pisma wybrane*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków 1992, s. 19.

[281] I. Kant, *Krytyka praktycznego rozumu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984, s. 58.

[282] Ibidem, s. 119.

[283] Ibidem, s. 191.

[284] L. Krzywicki, *Studia socjologiczne*, PIW, Warszawa 1951, s. 235, [w:] M. Fritzhand, *Etyka. Pisma wybrane*, op. cit., s. 99.

## 2.3 IDEA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR)

Na przestrzeni ostatnich kilku dziesięcioleci w naukach o zarządzaniu sformułowano wiele teorii dotyczących celów i misji organizacji. W okresie rozwoju kapitalizmu w dziewiętnastym wieku firmy nastawione były głównie na zysk oraz realizację własnych, często sprzecznych z interesem społecznym dążeń. Współcześnie odchodzi się od traktowania przedsiębiorstwa jedynie w kategoriach instytucji gospodarczej ku nowemu pojmowaniu firmy jako wspólnoty organizacyjnej. Powyższe rozumienie prowadzi do wniosku, iż firma jest także instytucją społeczną, stąd jej głównym celem powinno być służenie społeczeństwu. Idea ta wiąże się ze społeczną odpowiedzialnością organizacji[285]. Wychodząc z takiego założenia, przedsiębiorstwo będziemy więc pojmować jako organizację społeczną, którą tworzy „[…] zespół ludzi, wyposażony w środki służące do realizacji konkretnego celu, między którymi zachodzi: podział odpowiedzialności za wykonywane zadania, więź komunikacyjna oznaczająca świadomość wzajemnej zależności oraz pewien stopień swobody w wyborze zadań i środków ich realizacji”[286]. Aby w pełni zrozumieć sens idei społecznej odpowiedzialności biznesu, musimy tym samym na początku określić, czym jest odpowiedzialność, oraz uzasadnić jej powiązanie z wolnością.

Zdefiniowanie terminu „odpowiedzialność” jest nieco problematyczne. W ujęciu encyklopedycznym pojęcie to posiada potrójne znaczenie, możemy bowiem wyróżnić odpowiedzialność przyczynową, prawną i moralną. „Być przyczynowo odpowiedzialnym za pewien stan rzeczy to bezpośrednio lub pośrednio spowodować jego zaistnienie, np. wydając komuś odpowiednie polecenie. Prawna odpowiedzialność oznacza spełnienie warunków, które określają stosowalność normy prawnej, a zatem warunków nakładających prawny obowiązek albo wskazujących na przestępstwo, za które przewidziana jest kara”[287]. Istotną wymowę dla powyższego podrozdziału posiada szczególny rodzaj odpowiedzialności, jakim jest odpowiedzialność moralna. Odnosi się ona do moralnej powinności, obejmując również w swoim zakresie spełnienie kryteriów wskazujących na

---

[285] Zob. S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 69.

[286] A. Peszko, *Elementy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002, s. 16.

[287] T. Honderich, *Encyklopedia filozofii*, t. 2, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 650.

pochwałę lub naganę za popełnienie bądź zaniechanie czynu o znaczeniu moralnym. Oprócz powyższych trzech znaczeń istnieje także tzw. „odpowiedzialność roli", która obejmuje określone kulturowo obowiązki wynikające z pełnionej przez jednostkę funkcji zawodowej, społecznej lub biologicznej. W przypadku ich niedopełnienia osoba podlega moralnej lub prawnej ocenie[288]. To, że działanie człowieka uzależnione jest w pewnym stopniu od roli, jaką odgrywa w społeczeństwie, nie budzi żadnych wątpliwości. Zadanie pracowników w organizacji to wypełnienie poleceń kadry kierowniczej, ci z kolei kierują nią w taki sposób, aby zrealizować postawione założenia i cele, pojmowane zazwyczaj jako zwiększenie wartości materialnych i generowanie zysku. W tym miejscu przychodzi moment na refleksję dotyczącą zasadności takiego pojmowania procesu zarządzania. „Nasuwa się pytanie – pisze Ija Lazari-Pawłowska – czy całe nasze życie rozkłada się na pełnienie poszczególnych ról, z których zazwyczaj jakaś jedna, często właśnie zawodowa, dominuje nad innymi? Czy nie ma niczego takiego, jak po prostu rola człowieka? Myślę, że w aspekcie moralnym, ale właśnie tylko moralnym, nie zaś socjologicznym, można mówić o roli człowieka. Nakazuje ona wszelkiemu działaniu liczyć się z dobrem innych ludzi i nie przysparzać nikomu zbędnego cierpienia"[289]. Wolność z kolei określa odpowiedzialność indywidualną każdej jednostki ludzkiej. Jak pisze Jean-Paul Sartre, „[…] człowiek, jako że jest skazany na wolność, dźwiga na swoich barkach ciężar całego świata; jest odpowiedzialny za świat i za samego siebie, za siebie jako modus bytu. Słowa «odpowiedzialność» używamy w znaczeniu potocznym: chodzi o «świadomość» bycia w sposób bezsporny sprawcą jakiegoś wydarzenia albo przedmiotu"[290]. Wolność jest także koniecznym warunkiem działania człowieka w świecie. Filozof pisze, iż „[…] działać – to zmieniać postać świata, to rozporządzać środkami z uwagi na pewien cel, to stworzyć układ narzędzi tak zorganizowany, że poprzez szereg zazębień i połączeń zmiana wniesiona w jedno z ogniw sprowadza zmiany w całym szeregu, by ostatecznie wytworzyć przewidziany rezultat. […] Wolność staje się czynem i poprzez czyn zazwyczaj do niej docieramy, a wolność organizuje ów czyn razem z jego motywami, pobudkami i założonymi w nim celami"[291]. Jak zostało wcześniej wspomniane, organizacja jest szczególnego rodzaju wspólnotą. Możemy więc w tym miejscu przytoczyć słowa innego filozofa egzystencjalnego,

[288] Zob. ibidem.
[289] I. Lazari-Pawłowska, *Etyka. Pisma wybrane*, op. cit., s. 91.
[290] J.-P. Sartre, *Wolność i odpowiedzialność*, [w:] L. Kołakowski, K. Pomian (red.), *Filozofia egzystencjalna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965, s. 368.
[291] Ibidem, s. 346–351.

Karla Jaspersa. „Wolność – pisze – urzeczywistnia się we wspólnocie. Mogę być wolny w tym tylko stopniu, w jakim inni są wolni. [...] Wolność ginie tam, gdzie rezygnuje się z biegunowości w wyniku ograniczenia. [...] Wolność natomiast jest wszędzie tam, gdzie w napięciu przeciwieństw zachowujemy, otwarci, własne możliwości, gdzie w przemianach sytuacji podejmujemy postanowienia na sposób historyczny, sięgając do źródeł, gdzie uzyskujemy widok bytu w nowych, nieobliczalnych treściach"[292]. Z powyższych rozważań nietrudno wysunąć konkluzję o wzajemnych zależnościach, jakie istnieją pomiędzy odpowiedzialnością i wolnością. Według Janiny Filek odpowiedzialność spełnia wobec wolności szczególną funkcję racjonalizacji, moralnie ją uzasadniając. „Reasumując: w sferze działalności gospodarczej – pisze badaczka – związek między wolnością i odpowiedzialnością staje się koniecznością – nie ma bowiem odpowiedzialności bez wolności i nie ma także wolności bez odpowiedzialności"[293]. Nie jest odkrywczym stwierdzenie, że każdy świadomy swojego działania człowiek, ponosi odpowiedzialność za wybory, których dokonuje i będące ich skutkiem czyny. Przywódca powinien tym samym zarządzać organizacją w taki sposób, aby wszyscy jej członkowie utożsamili swoje potrzeby z dążeniami firmy, a głównym celem działania stało się dobro ogólne całej wspólnoty organizacyjnej. Ale czy społeczna odpowiedzialność powinna spoczywać tylko na rządzących osobach? Według Petera Druckera „organizacja opierająca się na wiedzy wymaga, by każdy brał na siebie odpowiedzialność za cele i za poszczególne wkłady, a ponadto również za zachowania"[294]. Stworzona przez menadżera wspólna wizja łącząca wszystkich, niezależnie od zajmowanych stanowisk i wynikających z nich obowiązków, będzie w tym przypadku przejściem od odpowiedzialności do współodpowiedzialności. By powyższe założenie mogło się urzeczywistnić, pracownicy powinni posiadać współuczestnictwo w zarządzaniu przedsiębiorstwem, określane mianem partycypacji[295]. Przy czym dzielenie się przez menadżera władzą i odpowiedzialnością z innymi powinno się wyrażać szacunkiem dla ich dóbr osobistych, uczciwością, zrozumieniem, minimalizowaniem zadawanego cierpienia, sprawiedliwością

[292] K. Jaspers, *Wolność i komunikacja*, [w:] L. Kołakowski, K. Pomian (red.), *Filozofia egzystencjalna*, op. cit., s. 185–186.

[293] J. Filek, *Wolność i odpowiedzialność w działalności gospodarczej*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller, *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, op. cit., s. 120.

[294] P. F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 91.

[295] Pojęcie pełnej partycypacji w zarządzaniu zostało szczegółowo opisane w podrozdziale 3.5 niniejszej pracy.

dystrybutywną, a przede wszystkim pozostawianiem wszystkim zatrudnionym osobom wolności wyboru[296].

Pojęcie *Corporate Social Responsibility* (ang. CSR) pojawiło się w ostatnich latach w środowisku biznesowym jako wynik wzrostu świadomości społecznej w przedsiębiorstwach i oznacza „zobowiązanie biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez pracę z zatrudnionymi i ich rodzinami, społecznością lokalną oraz społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości życia"[297]. W wyniku powyższego podejścia firma nie jest już jedynie podmiotem ekonomicznym, ale co istotne, staje się także podmiotem odpowiedzialności społeczno-moralnej[298]. Społeczna odpowiedzialność organizacji została określona przez amerykańskiego przedsiębiorcę Andrew Carnegiego w jego książce *The Gospel of Wealth* (z ang. *Ewangelia bogactwa*). Poglądy autora oparte były na zasadach miłosierdzia (doktryna wymagająca, aby bardziej zamożni członkowie społeczeństwa wspomagali ubogich) oraz włodarstwa (zamożne osoby traktowały siebie jako włodarzy powierzonego im majątku, przy czym rolą organizacji było pomnażanie majątku społeczeństwa poprzez zwiększanie własnych zasobów). Obu koncepcjom zarzucano, iż stanowić mogą jedynie zasłonę dla realizacji partykularnych interesów, a bycie etycznym pojmowane jest jako opłacalne z czysto ekonomicznego punktu widzenia[299]. „Jestem mocno przekonany o tym – pisał Albert Einstein – że żadne bogactwa świata nie mogą przyczynić się do postępu ludzkości, nawet gdyby znajdowały się w rękach ludzi oddanych temu celowi. Tylko przykład osobowości wielkich i czystych może prowadzić do szlachetnych poglądów i czynów. Pieniądz wywołuje jedynie chęć własnego zysku i ciągle nieodparcie skłania do nadużyć. Czy ktoś może sobie wyobrazić Mojżesza, Jezusa czy Gandhiego uzbrojonych w worek pieniędzy Carnegiego?"[300]. Poprzez swoje etyczne działanie jednostki ludzkie tworzą w społeczeństwie obiektywne podstawy moralności. W organizacji to przywódca powinien stanowić dla innych wzorzec postępowania moralnego oraz wpływać swoją postawą na kształtowanie etycznych zachowań wszystkich jej członków.

---

[296] Zob. K. Klincewicz, *Etyczne przywództwo*, [w:] W. Gasparski, J. Dietl (red.), *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, op. cit., s. 292.

[297] *Definicja Światowej Rady Biznesu na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju*, [w:] B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, op. cit., s. 387.

[298] Zob. J. Filek, *Firma jako podmiot odpowiedzialności społeczno-moralnej (zarys problemu)*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym" 2004, nr 1, s. 51–59, [w:] Ibidem.

[299] Zob. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, op. cit., s. 112–113.

[300] A. Einstein, *Pisma filozoficzne*, Wydawnictwo DeAgostini i Altaya, Warszawa 2001, s. 384.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wyraża się w dbaniu o realizację celów zarówno jego właścicieli, menadżerów oraz pracowników, jak i innych zainteresowanych stron: instytucji, klientów, dostawców itp., przy czym możemy wyróżnić wewnętrzną oraz zewnętrzną odpowiedzialność społeczną. Pierwsza z nich dotyczy stworzenia przez pracodawcę odpowiednich warunków pracy oraz godnego wynagrodzenia dla pracowników, druga z kolei opiera się na uwzględnianiu interesów partnerów rynkowych, a także rozwiązywaniu regionalnych i krajowych problemów społecznych. Do działań, które wpisują się w ideę CSR, należy zaliczyć stwarzanie nowych miejsc pracy, dbałość o ochronę środowiska naturalnego czy też zakrojoną na szeroką skalę działalność charytatywną[301]. Co istotne, „ekonomiczne funkcje przedsiębiorstwa nie są negowane, ale nie są uważane za wyłączne. Menadżerowie mają obowiązki wobec akcjonariuszy, którzy powierzają im swoje pieniądze, ale i wobec społeczeństwa, które umożliwia funkcjonowanie przedsiębiorstwa, nadaje mu status prawny jako odrębnej jednostce i pozwala na korzystanie z zasobów naturalnych. Społeczeństwo czyni to nie po to, by mogła się bogacić niewielka grupa ludzi, ale po to, by przetwarzać surowce w potrzebne dobra i usługi, w sposób, który jest współcześnie najbardziej optymalny, czyli za pomocą biznesu"[302].

Idea etyki przedsiębiorstwa, będąca rozszerzeniem działania zorientowanego na wynik w kierunku działania, które jest zorientowane na porozumienie, znalazła swoje teoretyczne odzwierciedlenie w „Manifeście z Davos" przedstawionym na Trzecim Europejskim Sympozjum Zarządzania w Davos w 1973 roku. Podstawowe tezy dokumentu zawierają twierdzenia, iż „najważniejszym zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa jest służyć klientom, współpracownikom, kapitałodawcom i społeczeństwu oraz równoważyć ich sporne interesy", zaś „zysk przedsiębiorstwa jest koniecznym środkiem, a nie ostatecznym celem kierownictwa przedsiębiorstwa"[303]. Zostały one rozwinięte ponad dwadzieścia lat później, na spotkaniu przedstawicieli międzynarodowych środowisk biznesowych w szwajcarskim mieście Caux w 1994 roku. Odwołując się do dwóch ideałów etycznych: japońskiego *kyosei* nakazującego życie i pracę dla wspólnego dobra oraz europejskiej idei ludzkiej godności szanującej wartość każdej jednostki ludzkiej jako celu samego w sobie, ideę „służby wobec" zastąpili ideą „odpowiedzialności za"

[301] Zob. S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, op. cit., s. 70–72.

[302] A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, op. cit., s. 18.

[303] S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, op. cit., s. 78–79.

ochronę środowiska naturalnego, podkreślone zostały także zasady uczciwej konkurencji, praw międzynarodowych i unikania nielegalnych działań, przede wszystkim zaś uznano odpowiedzialność w działalności gospodarczej nie tylko wobec akcjonariuszy, ale także interesariuszy (ang. *stakeholders*)[304].

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa posiada zarówno zwolenników, jak i przeciwników swoich założeń. Większość sprzymierzeńców tej teorii uzasadnia swoje aprobujące podejście do CSR czterema argumentami: obowiązkiem moralnym (ang. *moral obligation*), zrównoważonym rozwojem (ang. *sustainability*), przyzwoleniem na prowadzenie działalności (ang. *license to operate*) oraz reputacją firmy (ang. *reputation*). Obowiązek moralny i uznanie zaangażowania obywatelskiego firmy za jej powinność tkwi u podstaw założeń „Business for Social Responsibility" – najważniejszego stowarzyszenia biznesowego non profit w Stanach Zjednoczonych. Działalność tej organizacji opiera się na internetowej sieci biznesu, która dostarcza należącym do niej działaczom nowatorskie produkty i usługi pomocne w osiągnięciu sukcesu komercyjnego przy jednoczesnym poszanowaniu zasad etyki i moralności. Stanowiąca kolejny argument koncepcja zrównoważonego rozwoju zakłada ścisłą zależność pomiędzy społecznościami a środowiskiem naturalnym i możemy ją zdefiniować jako „zaspokajanie dzisiejszych potrzeb w taki sposób, aby nie ograniczać możliwości zaspokajania potrzeb przyszłym pokoleniom"[305]. Ostatnie dwa argumenty dotyczą cichego lub formalnego przyzwolenia danego przez rządy, społeczności czy interesariuszy na prowadzenie działalności oraz reputacji, mającej na celu między innymi umocnienie marki firmy, poprawę wizerunku i podniesienie wartości giełdowej na rynku finansowym[306].

Polemiści i oponenci CSR kierują się w swoich uzasadnieniach słynnym stwierdzeniem amerykańskiego ekonomisty Miltona Friedmana, według którego wolna gospodarka obliguje firmę do odpowiedzialności przede wszystkim za powiększenie jej zasobów materialnych. Według niego „[…] istnieje tylko jeden jedyny rodzaj społecznej odpowiedzialności ze strony świata biznesu – wykorzystywać swe zasoby i podejmować działalność w celu zwiększenia własnych zysków na tyle, na ile pozostaje to w zgodzie z regułami gry. Innymi słowy – angażować się

---

[304] Zob. J. Filek, *Wolność i odpowiedzialność w działalności gospodarczej*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller, *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, op. cit., s. 117.

[305] W. Jankowski (red.), *Sekrety skutecznych strategii*, Harvard Business Review Polska, Warszawa 2008, s. 162.

[306] Zob. ibidem, s. 161–162.

w otwartą i wolną konkurencję, bez podstępów i oszustw"[307]. Swoją tezę opiera między innymi na przekonaniu, że menadżerowie, którzy wykorzystują zasoby organizacji na cele społeczne, przy podejmowaniu decyzji kierują się często osobistymi i błędnymi przekonaniami, co w konsekwencji stanowi bezpodstawne obciążenie finansowe pracowników, klientów i akcjonariuszy. Co więcej, najważniejszym zadaniem, jakie stoi przed przedsiębiorstwem jest umiejętne wytwarzanie towarów i usług, zaś problemy społeczne powinny zostać rozwiązane przez odpowiednie, zaangażowane w tego typu działalność osoby oraz instytucji rządowe[308]. Friedman oparł powyższe tezy na twierdzeniu Adama Smitha dotyczącym „niewidzialnej ręki rynku", które zakłada, iż działania rynkowe oraz będące ich pobudką egoistyczne interesy prywatnych osób przyczyniają się w efekcie końcowym do wzrostu dobrobytu w społeczeństwie[309]. „Człowiek natomiast – pisał Smith – prawie ciągle potrzebuje pomocy swych bliźnich i na próżno szukałby jej jedynie w ich życzliwości. Więcej jest prawdopodobieństwa, że ją uzyska, gdy potrafi przemówić do ich egoizmu i wykazać im, że zrobienie tego, czego od nich żąda, jest dla nich samych korzystne. Każdy, kto proponuje drugiemu jakiś interes, robi to samo. Daj mi to, czego ja chcę, a otrzymasz to, czego ty chcesz – oto znaczenie każdej takiej propozycji, i to jest właśnie sposób, w jaki otrzymujemy nawzajem od siebie największą część usług, których potrzebujemy. Nie od przychylności rzeźnika, piwowara lub piekarza spodziewamy się naszego obiadu, lecz od ich dbałości o własny interes. Nie odwołujemy się do ich humanitarności, lecz do ich egoizmu, i nie mówimy im o naszych potrzebach, lecz o ich korzyściach"[310]. Konkludując, wśród argumentów przeciwko CSR możemy wyróżnić dwie grupy przeciwstawnych poglądów. Pierwsze z nich głoszą, iż odpowiedzialne przedsiębiorstwo nie skupia się jedynie na powiększaniu zysku, ale dąży do zaspokojenia interesów pracowników, konsumentów, firm konkurencyjnych oraz dba o ochronę środowiska naturalnego. Doskonałym zobrazowaniem tego nastawienia mogą być hasła „etyka to dobry interes" lub „etyka popłaca". Zwolennicy należący do drugiej grupy, w przeciwieństwie do poprzednich teorii, twierdzą, że podstawowym obowiązkiem zarówno przedsiębiorstwa, jak i menadżerów jest podnoszenie zysku przedsiębiorstwa i jego udziałów na

[307] M. Friedman, *Społeczną odpowiedzialnością biznesu jest pomnażanie zysków*, [w:] L. V. Ryan, J. Sójka (red.), *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, Wydawnictwo „W drodze", Poznań 1997, s. 59..

[308] Zob. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, op. cit., s. 114.

[309] Zob. M. Rybak, *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 19.

[310] A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 1, op. cit., s. 24–25.

rynku finansowym. Za przykłady potwierdzające powyższe stanowisko możemy wymienić, oprócz opisanego wcześniej Friedmana i Smitha, poglądy Herberta Simona, według którego przedsiębiorstwa nie posiadają moralnej odpowiedzialności, oraz Theodora Levitta, który uznał produkcję podtrzymującą wysoki poziom zysku za podstawową funkcję biznesu. Przekonania te możemy podsumować dość znanymi w środowisku biznesowym twierdzeniami, iż „cel uświęca środki", zaś „na luksus etyki stać tylko bogatych"[311].

Moglibyśmy się zastanowić, czy istnieje rozwiązanie dla powyższych sporów i dyskusji. Jako jeden ze sposobów rozstrzygnięcia konfliktu wymienia się „złotą regułę" sformułowaną przez Wilhelma Grunwalda, zgodnie z którą menadżerzy w zarządzaniu organizacją powinni kierować się trzema głównymi zasadami. Do pierwszej z zasad należy zasada maksymalnej użyteczności, tj. postępowanie w sposób pozwalający na uzyskanie maksymalnych efektów lub powodujący minimalne szkody. Kierownik powinien brać także pod uwagę opinie ekspertów, czyli działać tak, aby w ich ocenie jego działanie zostało uznane za sprawiedliwe i słuszne. Ostatnia, trzecia zasada mówi, iż osoba zarządzająca powinna uwzględniać test opinii społecznej, czyli reprezentować stanowisko uznane przez innych ludzi za usprawiedliwione[312]. Tak zwane „złote reguły" stanowią dość popularne rozwiązanie etycznych dylematów. Wśród kolejnych trzech elementów moralnego działania wymienia się uczciwość wraz ze stanowiącymi jej podstawę zaufaniem i empatią w komunikowaniu się wewnątrz organizacji oraz z otoczeniem, np. dostawcami, klientami, udziałowcami; mówienie prawdy, gdyż kłamstwo przynosi krótkotrwały efekt i po ujrzeniu światła dziennego powoduje utratę wiarygodności menadżera, a także odpowiedzialność za realizowane zadania wyrażoną w rozważaniu zalet i wad podejmowanych decyzji. Realizacja przedstawionych powyżej wymogów możliwa jest jedynie w sytuacji, gdy osobę sprawującą kierownicze stanowisko cechuje prawość charakteru stanowiąca cechę, „[...] której nie można się nauczyć czy stosować wybiórczo, ale będącą wypadkową wrodzonych predyspozycji i procesu wychowania trwającego od momentu narodzin danego człowieka. W tej perspektywie tendencja do przestrzegania zasad moralnych jawi się jako pożądany element osobowości menadżera"[313]. Wśród innych cech, które

[311] Zob. D. Kopycińska, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy – poezja teorii i proza życia*, [w:] W. Gasparski, J. Dietl (red.), *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, op. cit., s. 186–187.

[312] Zob. G. Gierszewska, *Praktyki monopolistyczne i nieuczciwa konkurencja w opiniach kadry kierowniczej*, [w:] Ibidem, s. 199–200.

[313] B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, op. cit., s. 391.

powinien posiadać odpowiedzialny moralnie przywódca wymienia się także „[...] budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, dbałość o ochronę środowiska, wywiązywanie się z umów i zobowiązań, promowanie norm etycznych, a także ujmowanie norm etycznych w zasadach działania przedsiębiorstwa i dokumentach organizacyjnych”[314], których dogłębna analiza będzie główną treścią następnego podrozdziału książki.

Janina Filek poddała refleksji zależność, na jaką uwagę zwrócił Hans Jonas, a która dotyczy zależności występującej pomiędzy zasięgiem skuteczności działań oraz uzyskanej dzięki nim władzy a ponoszoną odpowiedzialnością. „Umiędzynarodowienie działalności gospodarczej, jej swoista globalizacja – pisze – nakładają na menadżerów odpowiedzialność także za losy świata i przyszłych pokoleń. Władza i siła, jaką dysponują dzisiaj międzynarodowe koncerny, jest tak wielka, że nie sposób zwolnić je z odpowiedzialności za losy naszego świata”[315]. Jakże wymowne stają się w tym miejscu słowa Jana Pawła II, wygłoszone podczas jednej z homilii: „[...] wciąż mówimy o tym bogatym społeczeństwom kapitalistycznym: a kto weźmie odpowiedzialność za Trzeci Świat? Dlaczego Trzeci Świat? Przypatrzcie się dobrze, zrewidujcie wasz system: system wolnego rynku, system własności prywatnej, produkcji prywatnej. Bardzo dobrze, ale dlaczego ten system własności prywatnej, posiadania dóbr na własność i wytwarzania tych dóbr – prywatnego, z inicjatywy ludzkiej osoby czy ludzkich wspólnot, dlaczego on nie służy temu, co jest pierwszorzędnym prawem Bożym, prawem natury, mianowicie powszechnemu używaniu tych dóbr? Dlaczego tylu ludzi żyje w nędzy i ginie z głodu? [...] Przyroda cierpi z powodu człowieka. Dar panowania nad przyrodą winniśmy wykorzystywać w poczuciu odpowiedzialności, świadomości, że jest to wspólne dobro ludzkości. Tu także chodzi o siódme przykazanie: Nie kradnij!”[316]. Warto w tym miejscu przywołać słowa Alberta Schweitzera, który stwierdził, że „etyka jest nieskończenie rozszerzoną odpowiedzialnością za wszystko, co żyje”[317], tym samym za ludzi, zwierzęta, przyrodę, za cały świat. Niestety, z przytoczonych słów Jana Pawła II wynika, że współcześnie żyjący ludzie muszą przejść długą

[314] G. Gierszewska, *Praktyki monopolistyczne i nieuczciwa konkurencja w opiniach kadry kierowniczej*, [w:] W. Gasparski, J. Dietl (red.), *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, op. cit., s. 200.

[315] J. Filek, *Wolność i odpowiedzialność w działalności gospodarczej*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller, *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, op. cit., s. 119.

[316] K. Chałas (red.), *Wychowanie ku wartościom w świetle nauczania Jana Pawła II. Elementy teorii i praktyki*, t. 3, Jedność, Lublin–Kielce 2006, s. 242.

[317] I. Lazari-Pawłowska, *Schweitzer*, Warszawa 1976, [w:] I. Lazari-Pawłowska, *Etyka. Pisma wybrane*, op. cit., s. 35.

drogę od teorii do praktyki, bowiem deklaracje dotyczące odpowiedzialności, są – jak się wydaje – tylko słowami rzuconymi na wiatr. „Dzisiaj odpowiedzialność – pisał Erich Fromm – pojmuje się często jako wyznaczony obowiązek, jako coś narzuconego z zewnątrz, natomiast odpowiedzialność w swym prawdziwym znaczeniu jest aktem całkowicie dobrowolnym, jest moją potrzebą zaspokojenia wyrażonych lub niewyrażonych potrzeb drugiej istoty ludzkiej”[318]. Stąd tak ważna okazuje się być w tym miejscu rola przywódcy. On bowiem właśnie posiada władzę, dzięki której może kształtować nie tylko kulturę organizacji, ale i wpływać na zmianę rzeczywistości społecznej. Stąd jego powinnością jest przestrzeganie norm moralnych, zgodne z ideałami działanie oparte na wartościach etycznych oraz tworzenie nowego sposobu postępowania opartego na humanizmie. Przy czym ważne jest, aby zarządzające organizacjami osoby uświadomiły sobie, iż „odpowiedzialność jest w pierwszym rzędzie odpowiedzialnością za aktywne przyczynianie się do zła lub jego tolerowanie”[319], a także to, że „prawdziwie ugruntowana odpowiedzialność społeczna może wynikać tylko z wewnętrznego zaangażowania, z poczucia misji i realizacji wartości. Tylko taka firma może mieć sens, która jest naturalnym poszerzeniem granic własnego «ja». Tylko takie zarządzanie ma sens, które nie sprzeniewierza się wartościom kierującym naszym życiem”[320].

Według Douglasa J. Den Uyla jesteśmy uwikłani w procesy historyczne zachodzące w świecie. Nadążanie za duchem czasu wymaga od współczesnego menadżera zajęcia postawy wobec społecznej odpowiedzialności. Tak zwane „żelazne prawo odpowiedzialności” Keitha Davisa i Roberta Blomstroma mówi, że: „Na dłuższą metę ci, którzy nie używają władzy w sposób, który społeczeństwo uważa za odpowiedzialny, stracą tę władzę”[321].

---

[318] E. Fromm, *O sztuce miłości*, PWN, Warszawa 1971, s. 41.

[319] M. Ossowska, *O człowieku, moralności i nauce*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983, s. 428.

[320] B. Rok, *Potrójna linia przewodnia, czyli twórcze strategie zarządzania*, [w:] M. K. Stasiak (red.), *Twórczość użyteczna w zarządzaniu i działaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2001, s. 123.

[321] Douglas J. Den Uyl, *Społeczna odpowiedzialność spółek*, [w:] L. V. Ryan, J. Sójka (red.), *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, op. cit., s. 216.

## 2.4 INSTYTUCJONALIZACJA ETYKI W BIZNESIE – TEORIA A RZECZYWISTOŚĆ

W dobie współczesnych przemian społecznych, politycznych, gospodarczych i przemysłowych, będących skutkiem procesów globalizacyjnych, w wielu przedsiębiorstwach możemy zauważyć wzrost zainteresowania programami etycznymi. Świadczy o tym chociażby fakt, że na rynku finansowym od jakiegoś czasu zwiększa się liczba firm, które posiadają lub też planują opracować dokumenty określające swoją działalność. Program etyczny składa się z szeregu współtworzących go elementów. Przede wszystkim skupia się na wskazaniu wspólnych wartości dla całej organizacji, sformułowaniu wizji i misji firmy oraz określeniu standardów etycznych i zawodowych. Formalizacja norm moralnych przyjmuje w tym przypadku postać kodeksów etycznych, podręczników standardów zawodowych czy też programów kształcenia etycznego. Środowiska gospodarcze, zrzeszenia czy organizacje tworzą stanowiska (komórki) ds. etyki, promują zachowania etyczne, monitorują przestrzeganie norm etycznych oraz standardów zawodowych poprzez utworzenie etycznej infolinii, a także okresowe przeprowadzanie audytu etycznego[322].

Programy etyczne firm składają się z trzech elementów. Do pierwszego zaliczają się sformalizowane kodeksy z uznawanymi przez firmę standardami etycznymi. Drugim elementem są szkolenia, podczas których pracownicy zapoznawani są ze standardami, ostatnim zaś komórka etyczna, której zadanie polega na monitorowaniu przestrzegania zasad etycznych w firmie[323]. „Programy etyczne – pisze Anna Lewicka-Strzałecka – pełnią funkcję wewnętrzną i zewnętrzną. Funkcja wewnętrzna polega na pokazaniu wszystkim pracownikom etycznego wymiaru funkcjonowania biznesu oraz jasnego uświadomienia celów firmy i akceptowanego postępowania prowadzącego do osiągnięcia tych celów. [...] Funkcja zewnętrzna programów etycznych polega na podtrzymywaniu dobrego imienia firmy, jej pozytywnego publicznego wizerunku"[324]. W niniejszej części książki

---

[322] Zob. W. Gasparski et al. (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, Przedstawicielstwo Organizacji Narodów Zjednoczonych w Polsce, Warszawa 2002, s. 26.

[323] Zob. A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 1999, s. 66.

[324] Ibidem, s. 68.

szczególna uwaga poświęcona zostanie kodeksom etycznym, gdyż to one właśnie stanowią najbardziej istotny element całego programu etycznego.

W rozumieniu encyklopedycznym kodeks stanowi „zbiór przepisów prawa, akt normatywny regulujący pewną dziedzinę stosunków społecznych"[325], natomiast w szerszej interpretacji „kodeksy etyczne są pewnego rodzaju deklaracją etyczną, manifestacją postawy moralnej związanej z pełnieniem jakiejś funkcji czy odgrywaniem roli w społeczeństwie. W społeczeństwie tym mogą funkcjonować podobne lub nawet te same wartości, normy postępowania, lecz umieszczenie ich w dokumencie zwanym kodeksem etycznym sugeruje, że dany zawód, firma czy konsorcjum kieruje się też takimi samymi normami, ceni te same wartości i tym samym uznaje ich ważność w funkcjonowaniu całego społeczeństwa, w którym firma istnieje"[326]. Przykładem tego rodzaju dokumentu może być *Kodeks etyki w działalności gospodarczej* ogłoszony w 1994 roku przez polską Krajową Izbę Gospodarczą[327]. Dokument ten składa się z trzech części: zasad ogólnych, zasad szczegółowych oraz postanowień końcowych.

Zasady ogólne dotyczą dobrych obyczajów i określają normy współżycia społecznego, definiują cele działalności gospodarczej oraz zakazują sposobów prowadzenia interesów, które są sprzeczne z zasadami wolnej konkurencji. W tej części kodeksu znajduje się siedem oddzielnych zasad. *The Responsibilities of Business: Beyond Shareholders toward Stakeholders* dotyczy głównych celów przedsiębiorczości i uwzględnia interesy udziałowców (ang. *shareholders*) oraz konsumentów, pracowników, dostawców, przedsiębiorstw konkurencyjnych, a także społeczności lokalnych, regionalnych i światowych. *The Economic and Social Impact of Business: Toward Innovation, Justice and World Community* dotyczy odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz nakazuje przestrzeganie zasad konkurencji, zaś *Business Behaviour: Beyond the Letter of Law Toward a Spirit of Trust* podnosi znaczenie takich wartości jak szczerość, otwartość, prawdomówność czy respektowanie zawartych umów. Czwarta zasada *Respect for Rules* uznaje, jak sama nazwa wskazuje, szacunek wobec prawa krajowego i międzynarodowego, następna *Support for Multilateral Trade* wzywa do poszerzania zakresu wolności handlu. Przedostatnia zasada *Respect for the Environment* nakłada na

[325] W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Państwowe Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1967, s. 219.

[326] E. Hope, *Rola kodeksów etycznych w procesie instytucjonalizacji etyki*, [w:] J. Kubka (red.), *Etyczne podstawy kultury biznesu*, Zakład Nauk Filozoficznych Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2001, s. 97–98.

[327] Zob. Krajowa Izba Gospodarcza, *Etyka w działalności gospodarczej – Kodeks i materiały z konferencji*, Warszawa 1994.

firmy obowiązek dbałości o środowisko naturalne, ostatnia zaś *Avoidance of Illicit Operations* nakazuje przedsiębiorcom powstrzymanie się od praktyk korupcyjnych. Część druga kodeksu dotyczy bardziej elementarnych wymogów takich jak formy grzecznościowe, określa także zasadę wzajemności i równości różnych podmiotów życia gospodarczego. Postanowienia końcowe z kolei podsumowują zawarte wcześniej zasady[328].

Kodeksy etyczne „[…] łączą deklaracje filozoficzne oraz wysokie ideały z zaleceniami unikania konkretnych, nieprawowitych działań i konieczności trzymania się określonych zasad moralnych, szczególnie tych, które polepszają postępowanie osobiste i interpersonalne"[329]. Za tworzenie i wprowadzanie kodeksu odpowiedzialne są w głównej mierze osoby sprawujące najwyższe stanowiska w firmie, przy czym dokument ów powinien określać zarówno normy, jakich należy przestrzegać, jak i wartości wyznawane przez firmę. Wartości z kolei, powinny na stałe zapisać się w świadomości pracowników i kierować ich postępowaniem. Nie bez znaczenia jest w tym przypadku zarządzanie poprzez wartości oraz ich kreowanie przez przywódcę. Refleksja dotycząca powyższych zagadnień zostanie podjęta w ostatnim rozdziale książki.

Jednym z głównych celów kodeku etycznego jest zapobieganie, wykrywanie, ujawnianie, a także korygowanie wszelkich nieetycznych zachowań w organizacji. Efektywność takiego działania uzależniona jest od kilku warunków. Pierwszym z nich jest adekwatność i zgodność z kulturą firmy, co oznacza, iż kodeks powinien uwzględniać jej szczególne potrzeby, być zrozumiały dla pracowników, a przede wszystkim odzwierciedlać występującą w niej strukturę organizacyjną, strukturę władzy, rytuały, symbole i podzielane przekonania. Kolejny warunek stanowi współuczestnictwo i otwartość. W tym przypadku znaczenie ma pomoc przy tworzeniu kodeksu przez osobę z zewnątrz, która o wiele łatwiej zauważy oraz zakwestionuje rutynowe zachowania i przyzwyczajenia pracowników, które z jednej strony wzmacniają konkurencyjność firmy, z drugiej zaś mogą ją w pewien sposób ograniczać. Zadaniem, które stoi przed zewnętrznym obserwatorem, jest dostosowanie kodeksu do organizacji oraz jej zewnętrznego otoczenia biznesowego. Co ważne, tworzenie kodeksu powinno odbywać się przy jawnym współudziale i konsultacji całego personelu. Trzecim z czynników warunkujących efektywne działanie kodeksu jest jego formalna poprawność,

---

[328] Zob. Cz. Porębski, *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1997, s. 33–38.

[329] N. Vasiljeviene, *Polemiki na temat kodeksów etycznych*, [w:] J. Kubka (red.), *Etyczne podstawy kultury biznesu*, op. cit., s. 121.

zawierająca się w zgodności norm i spójności zasad, kolejnym zaś ewolucyjność polegająca na sprawdzaniu ze względu na zgodność z nowymi normami społecznymi, etycznymi oraz przepisami prawnymi, a także na ciągłym uaktualnianiu zasad wobec zmieniającego się, turbulentnego otoczenia firmy. Wbrew pozorom nie oznacza to jednak dostosowania zachowania do danej sytuacji, ale wyciąganie wniosków z popełnionych błędów i kreowanie reguł, które zapobiegną podobnym sytuacjom w przyszłości. Do piątego czynnika należą otwarte kanały komunikacyjne, co w niniejszym rozumieniu oznacza obustronną komunikację między kierownictwem a pracownikami. Szczególną rolę odgrywają w tym aspekcie szkolenia etyczne, mające pomóc między innymi w identyfikacji etycznych wymiarów decyzji podejmowanych w biznesie, uświadomieniu pracownikom wpływu, jaki swoim działaniem wywierają na etyczny wizerunek firmy, oraz tego, że działanie nieetyczne nie leży w interesie firmy zaś odpowiedzialność za jego skutki spoczywa nie tylko na pojedynczych osobach, ale całej organizacji. W celu usprawnienia komunikacji niektóre organizacje tworzą specjalne numery telefonów, pod którymi pracownicy mogą anonimowo zgłaszać wszelkie problemy, a także wysuwać podejrzenia odnośnie do zachowania innych. Na koniec warto sobie uświadomić, że programy etyczne powinny stać się stałą składową funkcjonowania firmy. Realizacji takiego założenia sprzyjają tzw. specjaliści ds. etyki. Do ich obowiązków należy przede wszystkim uzgadnianie programu etycznego z kierownictwem, opracowywanie, weryfikacja i propagowanie kodeksu, prowadzenie audytu i kontroli jego efektywności, opracowywanie sposobów wdrażania etycznych standardów czy wreszcie modyfikacja programu etycznego w celu zwiększenia efektywności jego działania na całą organizację[330].

Podczas wykładu wygłoszonego w Instytucie Etyki Biznesu Georgetown University Philip A. Marineau, prezes i naczelny dyrektor firmy Levi Strauss & Co., stwierdził: „Obserwując dzisiejszy świat, sądzę, że nikogo nie dziwi, iż firmy znajdują się pod narastającą presją bycia wrażliwymi na społeczną odpowiedzialność, co stanowi kodeks etycznych zachowań w świecie przybliżającym się do nas coraz bardziej. Dotyczy to w szczególności ostatniego dziesięciolecia. Większą uwagę przywiązuje się do wpływu biznesu na prawa człowieka i na środowisko naturalne. Udziałowcy, stowarzyszenia praw człowieka, media, organizacje pozarządowe, organizacje studenckie i konsumenckie domagają się, by firmy czyniły więcej niż tylko dostarczały miejsc pracy, więcej niż tylko produkowały i sprzedawały produkty, więcej niż tworzyły zysk. Ludzie żądają, by kultura firm i ich działania

[330] Zob. W. Gasparski et al. (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, op. cit., s. 32–37.

obejmowały także wrażliwość na wartości społeczne. Oznacza to, szacunek dla praw pracowników, dbałość o środowisko naturalne oraz wzrost zainteresowania społecznościami, w obrębie których funkcjonują i którym służą. Tak więc przywiązanie do wartości jest nie tylko istotne osobiście dla ludzi, ale także dla osiągania powodzenia na rynku. Postrzeganie zachowań firm wpływa na osiągane wyniki oraz na «kaliber» pracowników, jakich firma jest w stanie zatrudnić i utrzymać, oraz na reputację firm. Wszystko to razem wzięte wpływa na zdolność firmy do jej trwałej obecności na rynku. Liczne badania ukazują powiązanie między społecznie odpowiedzialnym zachowaniem korporacji, preferencjami nabywców i sukcesem finansowym w dłuższym horyzoncie czasowym"[331]. Nie byłoby w powyższym stwierdzeniu nic niepokojącego gdyby nie fakt, że wiele organizacji posiada kodeksy etyczne jedynie ze względu na korzyści materialne, gdyż postępowanie etyczne po prostu się opłaca. W zróżnicowanym i ulegającym ciągłym przemianom środowisku biznesowym przedsiębiorstwa kierujące się powyższą zasadą osiągają przewagę konkurencyjną oraz są lepiej postrzegane przez potencjalnych nabywców i klientów. Można by rzec, iż „przyjęcie kodeksu jest znaczące dla podwyższenia profesjonalizmu grup zawodowych, ponieważ kodeks jest jednym z kryteriów dowodzących, że grupa uznaje swoje obowiązki przed społeczeństwem i wznosi się ponad jednodniowe dążenie do zysku"[332]. Powyższy sposób postępowania odpowiada opisanej przez Marię Ossowską moralności mieszczańskiej. Przytacza ona, znamienne w skutkach, słowa Benjamina Franklina: „By zapewnić sobie zaufanie i pozycję jako kupiec, dbałem o to, by nie tylko być naprawdę pracowitym i oszczędnym, ale i oto, by nie dawać jakichkolwiek pozorów, że może być przeciwnie. Ubierałem się zwyczajnie; nie widziano mnie nigdy w jakichś lokalach rozrywkowych. Nie łowiłem ryb ani nie polowałem; książka, przyznać należy, odwodziła mnie czasem od pracy, ale to miało miejsce rzadko, w ukryciu, i nie wywoływało skandalu. A na to, żeby okazać, że nie wstydzę się swojej pracy, woziłem czasem na taczce poprzez ulicę papier, który nabyłem w składach. Toteż kupcy, którzy importowali materiały piśmienne, widząc, że jestem szanowanym, pracowitym, młodym człowiekiem, który płaci regularnie za to, co kupił i któremu się powodzi, dbali o mnie jako o klienta; inni proponowali mi dostarczanie książek i tak szło mi jak po maśle"[333]. Opisany

[331] Ibidem, s. 25.

[332] N. Vasiljeviene, *Polemiki na temat kodeksów etycznych*, [w:] J. Kubka (red.), *Etyczne podstawy kultury biznesu*, op. cit., s. 115.

[333] M. Ossowska, *Moralność mieszczańska*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1985, s. 81.

wyżej rodzaj zachowania możemy niestety zauważyć także w większości współczesnych organizacji. Nie ulega bowiem wątpliwości, że opłaca się postępować etycznie w działalności gospodarczej lub zachowywać w sposób, umożliwiający otoczeniu postrzeganie firmy za taką, która opiera działalność na kodeksie etycznym. „Efektywne programy etyczne firmy powiększają jej zysk, ponieważ kreują pozytywny wizerunek firmy, redukują przypadki wewnętrznych kradzieży, korupcji, oszustw i innych nadużyć, redukują konflikty interesów, zwiększają zaufanie pracowników, klientów, dostawców i kontrahentów"[334]. Niektóre firmy wychodzą z założenia, że posiadanie formalnie potwierdzonej wiarygodności w postaci kodeksu zwiększy ich szanse w procedurze przetargowej, wzbudzi zainteresowanie u klientów, a także zwiększy liczbę transakcji handlowych. Niestety jest w takim założeniu dużo prawdy, gdyż pogląd, że wiarygodność firmy i jej efekty ekonomiczne są od siebie zależne, zdobywa coraz większe uznanie w środowisku biznesowym[335]. W tym jednak przypadku chodzi o inny rodzaj zysku, a mianowicie taki, który wynika z egoizmu, a którego głównym celem jest zaspokojenie przez jednostkę własnych dążeń i celów. O uczuciach egoistycznych pisał w *Teorii uczuć moralnych* Adam Smith. Afekty te powstają „[...] ze smutku i radości, odczuwanych ze względu na nasz osobisty dobry lub zły los. [...] Charakteryzuje przy tym ludzi pewna doza złośliwości, która nie tylko nie dopuszcza do wszelkiego odczuwania sympatii wobec drobnych nieprzyjemności, ale także sprawia, że w jakiejś mierze te uczucia bawią"[336]. Według Smitha jednostki ludzkie posiadają tendencję „[...] do podziwiania, a nawet do uwielbiania bogatych i możnych i do gardzenia, a przynajmniej do lekceważenia ludzi ubogich i niskiej pozycji, choć konieczna zarówno do powstania i podtrzymania różnic w rangach ludzi i porządku społecznego, jest jednocześnie najbardziej powszechną przyczyną rozkładu uczuć moralnych. [...] Zasłużyć, osiągnąć i korzystać z szacunku i podziwu innych to wielkie cele, jakie wysuwa ambicja i współzawodnictwo. Mamy przed sobą dwie różne drogi, które jednakowo prowadzą nas do osiągnięcia tak bardzo upragnionego celu: jedna to kształcenie się w mądrości i praktykowanie cnoty; druga to zdobycie bogactwa i wielkości"[337]. Obraz człowieka, który wyłania się z niniejszych przemyśleń kreuje jednostkę obłudną i przebiegłą, która w swojej drodze ku bogactwie, zaszczy-

[334] A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne programy firm: teoria i praktyka*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller (red.), *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, op. cit., s. 163.
[335] Zob. Ibidem, s. 185.
[336] A. Smith, *Teoria uczuć moralnych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989, s. 56–60.
[337] Ibidem, s. 87–88.

tom i wielkości postępuje według własnych założeń, łamiąc przy tym podstawowe zasady moralne. „Przestrzeganie prawa jest podstawowym standardem etycznym w biznesie, ale nie jest standardem jedynym. Prawa i mechanizmy rynkowe są koniecznymi, lecz niewystarczającymi wskazówkami w działalności gospodarczej. Wzrostowi efektywności może i powinno towarzyszyć lepsze realizowanie celów społecznych. Prowadzenie biznesu rzetelnie, uczciwie i z najwyższą zgodnością słów i czynów daje przewagę, jakiej nie można byłoby osiągnąć w inny sposób. Z tego względu ważne jest wprowadzanie programów etycznych. Efekty tych programów, inicjowanych w przedsiębiorstwach, dotyczą wszystkich, wpływają bowiem na wizerunek biznesu jako całości. Etyczne postępowanie przedsiębiorstwa stanowi jego aktywa, buduje zaufanie klientów, ufność inwestorów i dumę pracowników. Wprawdzie bowiem podstawowym biznesem biznesu jest biznes, to wolność uprawiania działalności gospodarczej połączona być musi z odpowiedzialnością. Odpowiedzialność za to, co się czyni, zaczyna się w firmie, a jej najlepszym ujęciem jest program etyczny”[338]. Głównym celem działania programów etycznych jest przeciwdziałanie stratom organizacji, które wynikają ze spadku zaufania i konkurencyjności, utraconej reputacji czy demoralizacji pracowników. W dzisiejszych czasach korupcja, oszustwo, wewnętrzne kradzieże i wszelkiego innego rodzaju nadużycia stanowią zagrożenie dla istnienia wielu przedsiębiorstw[339]. Współcześnie nie istnieje chyba organizacja, która nie posiadałaby wewnętrznego regulaminu określającego zasady funkcjonowania i współżycia w firmie. Kodeks etyczny stanowi aksjologiczny fundament, bez którego nie można zbudować trwałych, opartych na wartościach relacji międzyludzkich. Czym innym jest jednak oświadczenie, że przestrzega się kodeksu etycznego, a czym innym realizacja przyjętych w nim założeń.

Znamiennym przykładem nieuczciwych praktyk są amerykańskie firmy, w tym stojący na ich czele Enron, którego upadek odbił się szerokim echem w środowisku biznesowym na całym świecie. „Firma chwalona za nowatorstwo na łamach *Harvard Business Review* – pisze Jacek Sójka – posiadająca kodeks etyczny i zespół do spraw odpowiedzialności społecznej, stała się miejscem zwyczajnych, aczkolwiek niezwykłych oszustw. Afery Enronu, Worldcomu, Andersena i innych pokazały, iż najwyraźniej pewien potencjał zła istnieje zawsze i żadne egzorcyzmy etyczne w postaci programów, specjalnych funkcjonariuszy czy kodeksów nie zlikwidują go całkowicie. Często nawet dają fałszywe poczucie

[338] W. Gasparski et al. (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, op. cit., s. 18.

[339] Zob. A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, op. cit., s. 69.

bezpieczeństwa lub wręcz tworzą rodzaj zasłony, za którą można robić, co się żywnie podoba"[340] Wśród polskich przykładów wystarczy wymienić chociażby aferę związaną z działalnością przedsiębiorstwa Amber Gold, która dość mocno nadszarpnęła zaufanie społeczeństwa do instytucji finansowych.

Większość specjalistów z zakresu etyki uważa, że wszystkich ludzi obowiązuje jedna moralność. W związku z powyższym stawiają pytanie odnośnie do potrzeby istnienia dodatkowych kodeksów etycznych w przedsiębiorstwie. „Jeśli ktoś – jak twierdzą – nie jest człowiekiem uczciwym i przyzwoitym, to żadna etyka zawodowa mu nie pomoże"[341]. Powyższa argumentacja nie wymaga, jak się wydaje, dalszych uzasadnień. „Można umiejętnie kierować wewnętrznym klimatem organizacji, jeżeli przedstawiciele władzy wykonawczej określają cele i systemy zarządzania odpowiadające określonej ich filozofii. Filozofia kierowników, jak i ich współpracowników zwiększy szanse menadżerów na efektywną kontrolę i razem poprawia produktywność pracy. Rośnie zapotrzebowanie na takich kierowników, którzy potrafią rozwiązywać problemy etyczne, kierować korporacją i zwracać uwagę na jej atmosferę moralną"[342]. W tym właśnie miejscu uwidacznia się priorytetowa rola przywódcy. Zarządzanie organizacją oparte na programach etycznych wymaga od osób działających w biznesie złożonych umiejętności i szczególnych cech charakteru. Do głównych zadań, jakie stoją przed osobami sprawującymi kierownicze stanowiska należy między innymi wykreowanie wizji, która połączy cele pojedynczych pracowników z celami organizacji oraz stworzenie kultury organizacyjnej. W dzisiejszych czasach menadżerowie kierują ludźmi, którzy w większości zabiegają wyłącznie o własny interes w firmie stąd ważne jest, aby poprzez wprowadzenie wspólnych norm działania określonych poprzez kodeksy etyczne ukształtować zespół działający dla dobra wspólnego całej organizacji. „Kierowanie się nakazami programów etycznych pozwala dokonywać trafnych wyborów, to znaczy unikać krzywdzenia innych i czynić jak najwięcej dobra w danej sytuacji. Wtedy chronimy siebie przed destrukcyjnymi skutkami wyrzutów sumienia i możemy ocalić to, co najważniejsze: szacunek do samego siebie. Wtedy spełnia się cel ludzkiego działania, które to działanie oprócz skuteczności (prakseologia), efektywności (ekonomia), godziwości (etyka) prowadzi do odczucia satysfakcji z dobrze

---

340 Jacek Sójka, *Etyka biznesu „po Enronie"*, op. cit., s. 8.

341 M. Środa, *Etyka zawodowa*, „Wiedza i Życie" 1995, nr 2, s. 10, [w:] B. Nogalski, J. Śniadecki, *Etyka menadżerska*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1996, s. 144.

342 N. Vasiljeviene, *Profesjonalizm i kodeksy etyczne*, [w:] J. Kubka (red.), *Etyczne podstawy kultury biznesu*, op. cit., s. 143.

przeżytego życia (felicytologia według T. Kotarbińskiego oraz definicja szczęścia według W. Tatarkiewicza)"[343]. Współczesny menadżer powinien stanowić dla innych wzorzec osobowy, a przez to wzmacniać etyczne wzorce zachowań w organizacji. Rola ta wzrasta wraz ze świadomością mającego obecnie miejsce kryzysu aksjologicznego.

[343] W. Gasparski et al. (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, op. cit., s. 47.

## 2.5 PONOWOCZESNY KRYZYS WARTOŚCI I PROBLEMY MORALNE W BIZNESIE

Wraz z zakończeniem epoki nowoczesności i modernizmu w drugiej połowie dwudziestego wieku nastąpiła nowa faza w dziejach ludzkości. Dotychczasowe obiektywne i naukowe pojmowanie rzeczywistości ustąpiło miejsca nowej formacji intelektualnej. Współczesny świat człowieka stał się światem ponowoczesnym[344].

Ponowoczesność, nazywana zamiennie przez wielu badaczy postmodernizmem, charakteryzuje aktualny stan kultury i cywilizacji. Stanowi nowy porządek społeczny, określający zmiany, które dokonały się w sferze życia każdej ludzkiej jednostki. Zygmunt Bauman definiuje ją jako „całą w ruchu, płynną i rozpływającą się, porządkującą może, ale samą nieuporządkowaną, drwiącą sobie bluźnierczo z różnicy między tym, co istotne, a co marginalne, co konieczne, a co przypadkowe – różnicy tak świętej wszak i nietykalnej dla ładotwórczej intencji. Mniej od poprzedniej wizji zachęcającej, bo niedającej nadziei na portret ostateczny, skończenie miarodajny, autorytatywny"[345]. Powyższy opis dość trafnie określa gwałtowne zmiany w dotychczasowym sposobie pojmowania świata. „Chaos i przygodność – pisze – których dozgonną banicję z wysp społecznego ładu myśl nowoczesna zaprzysięgła, powróciły z wygnania, gotowe mścić się za czasy pogardy; zarządzają one teraz obszarem, który miał być wyłączną domeną Rozumu, zawiadywaną przez prawo stanowione, nie przez prawa natury. [...] Pod nieobecność władz na tyle silnych i zuchwałych, by podjąć się na serio poskromienia żywiołu, społeczeństwo samo staje się boiskiem dla chaosu – polem bitwy dla rozproszonych, pozbawionych wspólnego dowództwa i uzgodnionego planu oddziałów partyzanckich lub pastwiskiem dla stad wędrujących każde w innym kierunku, choć wszystkie w poszukiwaniu żeru i bezpiecznego od drapieżników poletka na nocleg. Chronologia zastępuje historię, «rozwój» zajmuje miejsce postępu, przygodność panuje tam, gdzie niegdyś spodziewano się rządów logiki

---

[344] Podrozdział 1.5 zawiera fragmenty artykułu *Znaczenie przywództwa w kreowaniu wartości w organizacji*, który ukazał się w: R. Barcik, Z. Zontek (red.), *Zarządzanie wartością organizacji. Materiały konferencyjne*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2009, s. 76–88, oraz artykułu *Przemoc władzy czy przywództwo przyszłości*, który ukazał się w: M. Baczewska (red.), *Portrety przemocy. Filozofia – społeczeństwo – kultura*, Wydawnictwo Akapit, Lublin 2008, s. 95–112.

[345] Z .Bauman, *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2000, s. 190.

planu"[346]. Według Baumana „atrybutem ponowoczesnego stylu życia wydaje się niespójność, niekonsekwencja postępowania, fragmentaryzacja i epizodyczność rozmaitych sfer aktywności jednostek"[347]. W swoich rozważaniach na temat moralności opisał cztery wzory „ponowoczesnej" osobowości: spacerowiczów, turystów, włóczęgów oraz graczy, które stały się społecznymi standardami zachowań współcześnie żyjących ludzi[348].

Postać gracza przywodzi na myśl szereg konotacji. Jego oparte na ryzyku życie stanowi szereg walk i rozgrywek, w których priorytetem jest wygrana, cel uświęca środki, a najwyższą wartość stanowi zysk i pieniądz. „Życie jest grą o tyle, o ile w ponowoczesnym świecie nie odnajdujemy (a i nie szukamy) praw odmiennych i trwałych, o ile nie potrafimy już (a i nie czujemy potrzeby) oddzielić od siebie nawzajem konieczności i przypadku, o ile kalkulacja ryzyka zastępuje pewność, a hazard determinację jako reguły sensownego działania"[349]. Gra organizacyjna stanowi znakomity obraz reguł panujących w biznesie, które mówią, że „wiążące moralnie są tylko te zalecenia moralne, które firma może bez trudu spełnić. Poza tym sposób działania firmy jest z definicji moralnie neutralny"[350]. Sposób ten – według Alberta Carra – przypomina grę w pokera, w której wygrywa ten, kto gra zręczniej. „Od tzw. biznes person wymaga się, by miała inną etykę w pracy, a inną w domu. W domu powinna przestrzegać «złotej reguły»: «Nie rób drugiemu, co tobie niemiłe». W pracy zaś sukces zależy wyłącznie od tego, czy skutecznie uda się tę regułę ominąć. Unikać tylko trzeba łamania prawa i jawnych kłamstw. Dobry reprezentant firmy musi mieć mentalność drapieżnika. Jeśli widzi ofiarę, musi ją bezszelestnie podejść i zniszczyć. Wszak skrupuły i powolność wypychają biznes person z rynku. Interesów nie można prowadzić w sposób przyjazny i bezkrwawy. Pieniądze zarabia się bezczelnością, rozpychaniem się i ubieganiem konkurentów, gdy tylko nadarzy się okazja. Do gry powinien przystępować tylko ten, kto chce wygrać. W przeciwnym razie nie bierze w ogóle udziału w grze, tylko wystawia się na straty"[351]. Pojmowana w ten sposób moralność grupowa odbiega daleko od norm i zachowań przyjętych w cywilizowanym społeczeństwie. Można by się zastanowić nad zasadnością określenia takiego postępowania synonimem moralności w ogóle. Działanie, którego główną wartość stanowi maksymalizacja zysku i opanowanie rynku, bierze swój początek w najbardziej prymitywnych

---

346 Z. Bauman, *Dwa szkice o moralności ponowoczesnej*, Instytut Kultury, Warszawa 1994, s. 59.
347 Ibidem, s. 7.
348 Zob. ibidem, s. 7.
349 Ibidem, s. 36.
350 J. Hołówka, *Etyka w działaniu*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001, s. 275.
351 Ibidem, s. 275–276.

ludzkich instynktach. W takim kontekście świat jawi się jako moralna i duchowa pustynia, a stworzona na przestrzeni wieków cywilizacja humanistyczna wydaje się chylić ku upadkowi. Podane powyżej przykłady gry w pełni oddają działalność ekonomiczną niektórych współczesnych organizacji, które nakierowane są przede wszystkim na zdobycie wpływów i władzy, a ich nadrzędnym celem jest uzyskanie jak największej ilości dóbr materialnych. Wzory osobowości (w tym najważniejsza dla nas postać gracza), które opisał Zygmunt Bauman, pokazują różne sposoby zachowań i mogą współwystępować naraz w życiu każdego człowieka, jednak żaden z nich nie przynosi pełnej satysfakcji. „Jest więc człowiek ponowoczesny skazany na niepewność, dominujące uczucie zagubienia, wieczne z siebie niezadowolenie"[352]. W sytuacji niepewnej przyszłości, w rzeczywistości zdominowanej przez media, które w coraz większym stopniu przejmują kontrolę nad każdą sferą życia, istota ludzka wydaje się zapominać o podstawowych wartościach – konstytuujących jej humanizm oraz człowieczeństwo – i przyjmuje za podstawę istnienia osiągnięcie szczęścia w sferze materialnej.

Francesco Alberoni wysunął w książce *Sztuka rządzenia* wartą głębszej analizy refleksję, iż „[...] David Riesman przepowiedział zanik człowieka wewnątrzkierowanego, który orientuje się według swoich zasad i wartości moralnych, oraz tryumf człowieka zewnątrzkierowanego, który postępuje podług bieżących opinii i mód"[353]. Następujące po sobie, kolejne epoki historyczne Riesman określił mianem rewolucji, która ustępuje „[...] miejsca następnej wielkiej przemianie – łańcuchowi społecznych przekształceń, towarzyszących przejściu od epoki produkcji do epoki konsumpcji"[354]. Zmiany warunków życia, przestrzennego rozmieszczenia ludzi oraz społecznego samopoczucia łącznie z innymi wymiarami ludzkiej egzystencji wywierają, według Riesmana, duży wpływ na społeczny charakter jednostki. Wyróżniając trzy typy społeczeństwa, autor *Samotnego tłumu* określił ich podstawowe zasady przystosowania. Społeczeństwo sterowane tradycją, które odpowiada fazie wysokiego potencjału wzrostu, tworzą – jak sama nazwa wskazuje – ludzie sterowani tradycją. „W społeczeństwach sterowanych tradycją – pisze – jednostka żyje w ściśle określonym, funkcjonalnym stosunku z innymi członkami zbiorowości. Jeśli nie zostanie stracona, naprawdę «należy» do grupy, nie jest zbyteczna, jak zbyteczny jest współczesny bezrobotny; ani nie jest przedmiotem wyzysku, jak współczesny niewykwalifikowany robotnik. Ale właśnie na mocy tej «przynależności», życiowe cele, które są rzeczywiście jej celami

[352] Z. Bauman, *Dwa szkice o moralności ponowoczesnej*, op. cit., s. 38.
[353] F. Alberoni, *Sztuka rządzenia*, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa 2006, s. 163.
[354] D. Riesman, *Samotny tłum*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971, s. 7.

(w wyniku świadomego wyboru), zdają się w nikłej mierze kształtować jej losy, tak jak w nikłej tylko mierze istnieje w tych kulturach pojęcie postępu”[355]. Kolejny typ to społeczeństwo okresu przejściowego wzrostu ludności, tzw. wewnątrzsterowne wraz z ludźmi wewnątrzsterownymi. Ten rodzaj społeczeństwa odznacza się z kolei „[…] zwiększoną ruchliwością jednostek, szybką akumulacją kapitału (idącą w parze z siejącymi zniszczenie zmianami technik i produkcji) i nieustającą niemal ekspansją wewnętrzną (towarów i ludzi) i zewnętrzną (odkrywczych wypraw, kolonizacji i imperializmu). Ze stwarzaną przez to społeczeństwo większą skalą wyborów i szerszym zakresem inicjatyw, niezbędnym dla rozwiązywania nowych zagadnień, dają sobie radę ludzie, którzy potrafią żyć w zbiorowości bez pomocy ścisłych i oczywistych nakazów tradycji”[356]. Ostatni z wyróżnionych typów stanowi społeczeństwo wstępnego spadku ludności, tj. zewnątrzsterowne, które charakteryzuje nowy styl życia oparty na rozrzutnej, „luksusowej” konsumpcji, wolnym czasie i nadwyżce produkcji. Człowiek klasy średniej w wysoko uprzemysłowionym oraz zbiurokratyzowanym świecie stanowi „osobowość na sprzedaż”, jest „takim, co potrafi się urządzić”, cechuje go kosmopolityzm i uległość wobec środków masowego przekazu, które w istotny sposób wpływają na jego stosunek do rzeczywistości[357]. Według Riesmana „[…] charaktery odpowiadające społeczeństwu obfitości – temu odwiecznemu marzeniu człowieka – pozostają w historycznym zawieszeniu, a rozziew między strukturą charakteru a możliwościami struktur gospodarczych pozostaje faktem. […] Z drugiej strony, ci, którym się powodzi, mogą być wzorem zawodnym nie tyle z uwagi na przesyt, ile z uwagi na rozpacz. Gdyż w przeciwieństwie do wieku XIX – narkotykiem jest dziś pesymizm; niewielkie szanse uniknięcia grożących światu niebezpieczeństw stają się jeszcze mniejsze, ponieważ niebezpieczeństw tych używamy jako alibi mającego uzasadnić naszą rezygnację i odsunięcie się od spraw tego świata”[358].

Aktualny stan zachodniego społeczeństwa, w którym żyjemy, został równie dobitnie ukazany w książce *Wartości w świecie konsumpcji*. We współczesnym świecie egzystencja większości ludzi w dużej mierze oparta jest na realizacji praktycznych i materialnych dążeń. Ta nowa rzeczywistość stanowi zagrożenie dla moralności, ponieważ szczęście często uzależnione zostaje od dobrobytu, a większość wartości ocenia się na podstawie ich użyteczności w drodze do celu, jakim jest wysoki standard życia i bytowanie pełne przyjemności. Stwierdzenie,

[355] Ibidem, s. 15.
[356] Ibidem, s. 19.
[357] Zob. ibidem, s. 22–34.
[358] Ibidem, s. 48–49.

że czasy współczesne oparte są w dużej mierze na konsumpcji, niesie za sobą szereg następstw, które w istotny sposób wpływają na stosunki zachodzące w zbiorowości ludzkiej. „Konsumpcja – twierdzi Lesław Hostyński – staje się dla dużej części świata wartością samą w sobie, wartością, która domaga się natychmiastowej realizacji, staje się czynnikiem determinującym nie tylko życie jednostkowe, ale również społeczne"[359]. W świecie konsumpcji wartości zostały przewartościowane. Aksjologiczną podstawę rzeczywistości społecznej nie stanowią już wartości absolutne, ale utylitarne – zaspokajające najbardziej podstawowe ludzkie pożądania, potrzeby oraz przyjemności[360]. Niebezpodstawne będzie więc stwierdzenie, że konsumpcyjny model życia i skupienie się jedynie na dążeniu do zdobycia jak największej ilości dóbr materialnych prowadzi do zmiany struktury wartości, a można by nawet rzec – ich kryzysu.

Przyjmując za Jamesem P. Thrasherem, iż „[…] aktualna struktura wartości jest strukturą materializmu, na którą składają się trzy główne wartości: bogactwo, instytucja i technika"[361], możemy wysunąć wniosek, że współcześnie nastąpiło odejście od wartości etycznych, a ich miejsce zastępują często wartości niższego rzędu, które dla wielu ludzi stały się wyznacznikiem postaw i zachowań wobec drugiego człowieka.

Etymologia pojęcia „kryzys" wywodzi się z języka greckiego i oznacza pewien punkt zwrotny w biegu wydarzeń, dokładniej zaś – nagłe polepszenie lub pogorszenie sytuacji. W filozofii i historii nauki termin ten jest używany „[…] w odniesieniu do okoliczności, w których dotychczas uznawane zasady nauki są bezpośrednio zakwestionowane i uznane za niewystarczające. Należy zauważyć, że wszystkim tym użyciom towarzyszy konotacja niekontrolowalności i konieczności poddania się biegowi wydarzeń"[362]. Z kolei „[…] w odniesieniu do kultury oznacza jej upadek, stan dezintegracji, rozpad ustalonych struktur, niezdecydowanie, co do aksjologicznych ideałów itp., a wszystko to odczuwane przez człowieka jako stan dyssatysfakcji"[363]. Kryzys wartości charakteryzuje się tym, że „[…] pewna struktura wartości zaczyna się rozpadać – pisze Grażyna Kuczyńska – ponieważ wiele wartości funkcjonuje coraz mniej efektywnie, tzn. są

[359] L. Hostyński, *Wartości w świecie konsumpcji*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2006, s. 14.

[360] Zob. ibidem, s. 16–17.

[361] G. Kuczyńska, *Współczesny kryzys wartości – przejawy i sposoby jego przezwyciężania*, [w:] Z. J. Czarnecki (red.), *W kręgu pesymizmu historycznego. Studia nad nowożytnymi filozofiami historii*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1992, s. 203.

[362] A. S. Reber, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002, s. 162.

[363] A. Niemczuk, *Filozoficzna świadomość kultury (XIX–XX w.)*, [w:] Z. J. Czarnecki (red.), *W kręgu pesymizmu historycznego. Studia nad nowożytnymi filozofiami historii*, op. cit., s. 72–73.

one akceptowane i realizowane przez coraz mniejszą liczbę osób. W tej sytuacji następuje gwałtowane poszukiwanie wartości nowych, niekoniecznie zresztą będących istotnie nowymi. […] Tak więc w okresie kryzysu wartości zachodzą trzy zasadnicze procesy: kontynuacji, restauracji i kreacji wartości”[364]. Kontynuację wartości stanowi w rozumieniu autorki zwrot ku religii, tradycji oraz rodzinie. Restauracja wartości pojmowana jest jako świadome przekształcanie tradycyjnych wartości (jej przykładem może być teologia procesu) zaś z kreacją wartości mamy do czynienia w przypadku powstania całkiem nowej, próbującej zerwać z tradycją wartości (np. pokój, pełny dialog czy też prawo do twórczego rozwoju dla wszystkich ludzi)[365].

Świat, w którym żyjemy, dotykają w różnym stopniu i nasileniu kryzysy: klimatyczny, ekologiczny, wodny, żywnościowy, przemysłowy czy też ekonomiczny. Każdy z nich zmienia obraz naszej planety, jednak największe zagrożenie dla przyszłości następnych pokoleń stanowi kryzys aksjologiczny. „Najbardziej pierwotnie doświadczaną odmianą nicości – pisał Józef Tischner – jest nie nicość egzystencjalna, lecz nicość aksjologiczna. Dać się sponiewierać wartościom negatywnym to zabić siebie w sobie, to popaść w aksjologiczne szaleństwo czystego demonizmu, czyli utraty siebie przez siebie; popadłszy w ten stan, nie nadawać się do tego, by nawet największa miłość pochyliła się nad człowiekiem ze swym: «no, bądź», «masz prawo kochać»”[366]. Globalizacja współczesnej gospodarki wpłynęła na zmianę struktury rynku pracy. Konkurencyjność wśród przedsiębiorstw i instytucji oraz dążenie do uzyskania jak największej władzy spowodowały eskalację zjawiska przemocy na wszystkich szczeblach organizacji[367]. Na określenie zjawiska przemocy w miejscu pracy używa się terminu „mobbing” (z ang. *mob* – motłoch, tłum; rzucać się [na kogoś], gromadzić się tłumnie), który został wprowadzony na początku lat osiemdziesiątych przez szwedzkiego psychiatrę i psychosocjologa Heinza Leymanna[368]. Na ustaleniach autora opierają się także polscy badacze, którzy ujęli zagadnienie w całościowy sposób, definiując mobbing jako „[…] nieetyczne i irracjonalne z punktu widzenia

---

364 G. Kuczyńska, *Współczesny kryzys wartości – przejawy i sposoby jego przezwyciężania*, [w:] Z. J. Czarnecki (red.), *W kręgu pesymizmu historycznego. Studia nad nowożytnymi filozofiami historii*, op. cit., s. 203.

365 Zob. ibidem, s. 204–205.

366 W. Bonowicz, *Józef Tischner. Myśli wyszukane*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2000, s. 56.

367 Zob. M. Baczewska, *Przemoc władzy czy przywództwo przyszłości*, [w:] M. Baczewska (red.), *Portrety przemocy. Filozofia – społeczeństwo – kultura*, Wydawnictwo Akapit, Lublin 2008, s. 101.

368 Zob. W. Matuszyński, *Źródła i sposoby przezwyciężania mobbingu w organizacji*, Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe. Oddział w Łodzi, Łódź 2004, s. 8.

celów organizacji działanie, polegające na długotrwałym, powtarzającym się i bezpodstawnym dręczeniu pracownika przez przełożonych lub współpracowników; jest to poddanie ofiary przemocy ekonomicznej, psychicznej i społecznej w celu zastraszenia, upokorzenia i ograniczenia jej zdolności obrony; jest to zjawisko odczuwane subiektywnie, ale dające się intersubiektywnie potwierdzić; jest to wielofazowy proces, w którym *mobber* stosuje metody manipulacji od najbardziej subtelnych i niezauważalnych przez ofiarę po najbardziej drastyczne, powodujące u ofiary izolację społeczną, jej autodeprecjację, poczucie krzywdy, bezsilności i odrzucenia przez współpracowników, a w konsekwencji silny stres i choroby somatyczne i psychiczne"[369]. Na powstawanie mobbingu wpływają determinanty indywidualne, organizacyjne i społeczne. Do pierwszej kategorii zalicza się „czynniki socjodemograficzne (płeć, wiek, wykształcenie, stan cywilny), cechy osobowości, odmienność zachowania, a także określające miejsce pracownika w organizacji (staż pracy, doświadczenie, pozycja zawodowa)"[370]. Przyczynami społecznymi są wzrost poziomu przestępczości, globalny charakter gospodarki (zmiany ekonomiczne) oraz przeobrażenia w sferze publicznej. Działania mobbingowe przybierają wiele form, swoim zasięgiem obejmują zarówno relacje społeczne, jak i procesy komunikacji. Wpływając na stosunki międzyludzkie, dezorganizują pracę nie tylko pojedynczego pracownika, ale i funkcjonowanie całej organizacji. Zarówno terror psychiczny (przymus moralny, molestowanie psychologiczne), jak i fizyczny (wykorzystywanie seksualne) pociągają za sobą wiele indywidualnych, organizacyjnych i społecznych skutków. Pisząc o zjawisku przemocy w organizacji, nie można pominąć zagadnienia molestowania seksualnego. W języku prawniczym definiuje się je jako „[…] niepożądane prowokowanie, żądanie świadczeń seksualnych i inne bezpośrednie lub pośrednie wypowiedzi albo czyny o charakterze seksualnym"[371]. W większości współczesnych organizacji to układ przełożony – podwładny określa stosunki panujące na wszystkich szczeblach jej struktury. Osoby posiadające władzę w wielu przypadkach wykorzystują swoją pozycję do tego, aby molestować seksualnie osoby zajmujące niższe stanowiska. Sytuacje te, często z obawy przed utratą pracy lub odwetem ze strony przełożonego, objęte są zmową milczenia. „W molestowaniu seksualnym chodzi o władzę. Chodzi o sprawowanie kontroli lub o zagrożenie jednej osoby przez drugą. Jest to złe.

---

369 A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004, s. 16–17.

370 W. Matuszyński, *Źródła i sposoby przezwyciężania mobbingu w organizacji*, op. cit., s. 11.

371 S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, op. cit., s. 293.

Jest sprzeczne z prawem"[372]. Kolejne negatywne zjawisko w organizacji, określane działaniem ze względu na cel, które uświęca środki, ilustruje tzw. machiavellizm. Pojęcie to wywodzi się od nazwiska włoskiego filozofa epoki odrodzenia – Niccola Machiavellego, który w dziele *Książę* zawarł przemyślenia związane z problematyką państwa, przy czym określił zasady, którymi powinna się kierować w swoim postępowaniu osoba sprawująca władzę. „Jego świecka, racjonalistyczna i utylitarystyczna teoria władzy państwowej – pisze Stefan Opara – jest pełna goryczy. Miejsce tradycyjnego władcy, jako «pomazańca Bożego» i wzoru moralnego, zajmuje w tej teorii chytry despota, często uzurpator, bez skrupułów łamiący wszelkie – uznane dotąd za wieczne i nietykalne – zasady moralne; władca robi wszystko w celu umocnienia swej władzy, bezwzględnie manipulując poddanymi, równie jak on podstępnymi i wiarołomnymi"[373]. Poddając refleksji naturę człowieka, Machiavelli stwierdza, że „można bowiem o ludziach w ogóle powiedzieć, że są niewdzięczni, zmienni, kłamliwi, unikający niebezpieczeństw i chciwi zysku; gdy im czynisz dobrze, wszyscy są ci oddani, ofiarują ci swą krew i mienie, życie i dzieci, kiedy potrzeba jest daleko, […] lecz odwracają się, gdy się w potrzebie znajdziesz"[374]. Powyższa charakterystyka prowadzi do stwierdzenia, iż „[…] dwa są sposoby prowadzenia walki: jeden – prawem, drugi – siłą; pierwszy sposób jest ludzki, drugi zwierzęcy, lecz ponieważ częstokroć pierwszy nie wystarcza, wypada uciekać się do drugiego. […] Przeto książę, zmuszony umieć posługiwać się dobrze naturą zwierząt, powinien spośród nich wziąć za wzór lisa i lwa, albowiem lew nie umie unikać sideł, a lis bronić się przed wilkami. Trzeba przeto być lisem, by wiedzieć, co sidła, i lwem, by postrach budzić u wilków"[375]. Poddając badaniom zjawiska społeczne, Machiavelli przyjął za swój punkt wyjścia twierdzenie o złym charakterze natury ludzkiej. Zachowanie człowieka jest zdeterminowane realizacją osobistych, często egoistycznych potrzeb i interesów, które są zawsze większe niż możliwości ich zaspokojenia. Możliwość zysku przesłania w tym przypadku etyczne postępowanie wobec drugiej osoby, co powoduje działanie wbrew powszechnemu prawu i normom moralnym. Poddając się własnym namiętnościom, istota ludzka postępuje w myśl zasady, iż cel uświęca środki, nie bacząc na konsekwencje swoich czynów. Według Antoniego Krawczyka filozofia

[372] Ibidem, s. 295.
[373] S. Opara, *Filozofia. Współczesne kierunki i problemy*, Fundacja Innowacja Wyższej Szkoły Społeczno-Ekonomicznej, Warszawa 2002, s. 34–35.
[374] N. Machiavelli, *Książę. Rozważania nad pierwszym dziesięcioksięgiem historii Rzymu Liwiusza*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1984, s. 84.
[375] Ibidem, s. 86–87.

Machiavellego została niesłusznie osądzona i niezrozumiana przez następne pokolenia, gdyż nie pochwalała postępowania w ten sposób, a jedynie ukazywała rzeczywisty, pełen zakłamania świat[376]. Podobne stwierdzenie możemy znaleźć w nocie od Wydawcy *Księcia*. „Życie Makiawela było klęską, jego imię otoczyła gęsta mgła, złożona z niezrozumienia, lęku i odrazy. Nazwa «makiawelizmu» przyznawana jest w języku potocznym działaniom przewrotnym, obłudnym i złowieszczym, chociaż niepozbawionym przenikliwego geniuszu; słownik Larousse'a tłumaczy «machiavélisme» jako «conduit déloyale et perfide» – «postępowanie nielojalne i perfidne», [...] makiawelizm prawdziwy jest testem. Jest testem dotyczącym stosunku człowieka do przeżywanej przez niego historii i stosunku człowieka do prawdy, która jest przykra, a przynajmniej niezbyt pochlebna dla żywionych przez nas wyobrażeń. Francis Bacon trafnie powiedział, że „powinniśmy być wdzięczni Machiavellemu i podobnym mu pisarzom, którzy otwarcie i bez niedomówień piszą o tym, jak ludzie postępują, a nie jak postępować powinni"[377]. Niezależnie od interpretacji, nie ulega wątpliwości, że machiavellizm odzwierciedla stosunki panujące we współczesnych organizacjach. Jego myśl przewodnia, zgodnie z którą cel uświęca środki, przywodzi na myśl instrumentalizm. W encyklopedii filozofii czytamy, że „[...] instrumentalna wartość przysługuje czemuś w tej mierze, w jakiej przydaje się ono (przypadkowo czy z racji zamierzenia) do osiągnięcia jakiegoś celu. Instrumentalną wartość ma to, «co jest dobre jako środek do...»"[378]. Instrumentalizacja myślenia – według Lesława Hostyńskiego – jest jednym z poważniejszych zagrożeń epoki „ponowoczesnej". Kryzys rozumu przejawiający się między innymi jego formalizacją oraz utratą zdolności do obiektywnego tworzenia otaczającego świata sprawił, iż współczesny człowiek przy podejmowaniu decyzji odwołuje się do własnych gustów czy wyborów. Będące tego konsekwencją partykularne działanie, odbiega daleko od sfery etyki i zasad moralnych. Relatywizm przejawiający się w różnych sferach działalności człowieka jest tego wymownym przykładem. Współczesnego człowieka otacza przemoc, dyskryminacja, nietolerancja, zaś świat, w którym żyje, staje się rzeczywistością wirtualną, kreowaną przez media[379]. W tym miejscu nasuwa się pytanie o to, czy myślenie instrumentalne stanowi zagrożenie czy szansę? „Nie można bowiem autorytarnie

---

[376] Zob. A. Krawczyk, *Etyka i filozofia społeczna Niccolo Machiavellego*, „Folia Societatis Scientiarum Lublinensis" 1971, Sectio A., vol. 11, s. 37–41.

[377] N. Machiavelli, *Książę. Rozważania nad pierwszym dziesięcioksięgiem historii Rzymu Liwiusza*, op. cit., s. 5–6.

[378] T. Honderich (red.), *Encyklopedia filozofii*, t. 1, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 382.

[379] Zob. L. Hostyński, *Wartości utylitarne*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1998, s. 194–196.

stwierdzić – pisze filozof – iż ten rodzaj myślenia jest jedynie źródłem zła i nieszczęść; byłoby to zbytnim uproszczeniem. Mimo wielu zastrzeżeń oświeceniowemu kultowi Rozumu, a także w dużej mierze instrumentalizacji myślenia zawdzięczamy niebywały rozwój nauki, która nie stanowiła jedynie narzędzia wyniszczania człowieka i nie wydaje się, aby świat demokracji liberalnych racjonalnie rządzonych przez większość parlamentarną był najgorszym ze światów, w którym – jak to określił w encyklice *Evangelium vitae* Jan Paweł II – dominuje „kultura śmierci"[380]. Pomimo pozytywnej strony instrumentalizmu nie można zaprzeczyć, że „wypaczenie ocen wartości przejawia się przede wszystkim w tym, że wartości zawodowe kupca i przemysłowca, wartości przedmiotów, dzięki którym człowiek tego właśnie typu osiąga sukcesy i robi interesy, zostają wywyższone jako wartości moralne powszechnie obowiązujące, ba, jako «najwyższe spośród nich». [...] Samo życie – życie jednostki, rodziny, plemienia, narodu czy czysta egzystencja – ma teraz zostać dopiero usprawiedliwione przez pożytek, jaki przynosi szerszej wspólnocie. Nie wystarcza samo jego istnienie w charakterze podmiotu wartości wyższych od pożytku; na to istnienie życie powinno dopiero «zasłużyć»"[381]. Reasumując powyższy wątek, można stwierdzić, że występowanie w organizacji takich zjawisk jak walka o władzę, chciwość, zawiść, korupcja, nepotyzm, mobbing, wykorzystywanie seksualne, agresja i przemoc ma bardzo istotny wpływ na funkcjonowanie psychiczne, społeczne i zawodowe poszczególnych pracowników; kształtuje również sytuację ekonomiczną całego społeczeństwa, a zatem – w dalszej kolejności – również całego państwa.

Istotnym zagadnieniem, o którym nie sposób nie wspomnieć w kontekście kryzysu wartości, jest psychopatologia przywództwa. Związek psychopatologii z przywództwem organizacyjnym wydaje się w pierwszej chwili daleki od rzeczywistości. Dogłębna analiza wydanej na przestrzeni ostatnich lat literatury oraz najnowszych publikacji naukowych i prac badawczych pozwala jednak wysunąć wniosek, iż pozornie wyglądająca rozbieżność znajduje swoje materialne odbicie na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Osobowość psychopatyczną posiadać może zarówno szef, współpracownik, jak i osoba podwładna[382]; poniżej skupię się głównie na cechach osobowości posiadanych przez szefa – psychopatę korporacyjnego (industrialnego).

---

380 Ibidem, s. 207.

381 M. Scheler, *Resentyment a wartość*, Czytelnik, Warszawa 1977, s. 190–194, [w:] Z. Kalita (red.), *Etyka. Antologia tekstów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1995, s. 113–115.

382 Zob. P. Babiak, R. D. Hare, *Węże w garniturach. Gdy psychopaci idą do pracy*, Wydawnictwo Jeżeli P To Q, Poznań 2009, s. 263–282.

Podejmując niniejsze rozważania, warto sięgnąć do źródeł przy jednoczesnej świadomości, że zrozumienie etiologii zła u człowieka już od wieków stanowiło pytanie, które spędzało sen z powiek najwytrawniejszym filozofom. „Pytania o to, czy ludzka natura jest dobra, czy zła, skoncentrowana na sobie czy otwarta na innych, altruistyczna czy egoistyczna – pisze Jacek Śliwak – były przedmiotem dyskusji i dociekań od czasów starożytnych. Analizując podejście badaczy do tego tematu, można wyodrębnić trzy główne nurty. Jedni (sofiści, Machiavelli, Hobbes, Schopenhauer, Nietzsche, Freud, Lorenz) twierdzą, że człowiek z natury jest zły i po to, żeby stał się istotą uspołecznioną, konieczna jest jego socjalizacja. Drudzy (Sokrates, Arystoteles, Maslow, Rogers) uważają, że człowiek jest z natury dobry, a zło w człowieku pojawia się jako skutek niekorzystnych warunków, które go otaczają. Trzecie podejście (Epikur, Platon, Locke, Marx, Watson, Skinner) można sprowadzić do stwierdzenia, że natura człowieka jest „neutralna", tj. ani dobra, ani zła"[383]. Najbardziej adekwatne do opisu motywów postępowania psychopaty korporacyjnego wydają się dwa pierwsze nurty. Efekty zastosowania genetyki behawioralnej do badania cech osobowości pozwoliły wysunąć twierdzenie, że cechy psychopatyczne stanowią rezultat zarówno natury, jak i wychowania[384].

Z psychologicznego punktu widzenia jednostka posiadająca psychopatyczną osobowość „[...] nie ma skrupułów moralnych ani świadomości moralności. Człowiek taki robi i bierze to, na co ma ochotę i co mu dyktuje przelotny kaprys. Nie ma żadnego poczucia winy i potrafi kłamać bez przymrużenia oka. [...] W przeciwieństwie do innych przestępców, czyny psychopatów nie są wynikiem buntu. Robią oni to, co robią, ponieważ ich osobowości brak idealnego «ja». Psychopata jest całkowicie nieuspołeczniony. Nie jest w stanie przeprowadzić jakiejkolwiek samokrytyki, ponieważ żadna część jego osobowości nie stoi w opozycji do jego popędów"[385].

Dotychczasowe wyniki badań zaburzeń osobowości w kontekście organizacji pozwalają na wysunięcie kilku najważniejszych wniosków. Podstawowe symptomy psychopatii dzielą się na emocjonalne – interpersonalne oraz odchylenia społeczne. Do pierwszych z nich zalicza się łatwość wysławiania się i powierzchowny urok, egocentryzm i przesadne poczucie wartości, brak wyrzutów sumienia lub poczucia winy, brak empatii, skłonność do oszukiwania i manipulacji oraz

383 J. Śliwak, *Osobowość altruistyczna: osobowościowe korelaty altruizmu: psychologiczne badania empiryczne*, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin 2001, wstęp.

384 Zob. P. Babiak, R. D. Hare, *Węże w garniturach. Gdy psychopaci idą do pracy*, op. cit., s. 33.

385 A. P. Sperling, *Psychologia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1995, s. 336.

płytkość uczuć. Do odchyleń społecznych należą z kolei impulsywność, słaba kontrola zachowania, potrzeba stymulacji, brak poczucia odpowiedzialności, niepokojące zachowanie w młodym wieku, a także antyspołeczne zachowanie w dorosłym życiu[386].

Wśród innych oznak psychopatycznego szefa wymienia się między innymi pasożytniczy styl życia, zdolność do bezkarnego kłamania, nawiązywanie wielu krótkotrwałych relacji czy też brak wykonalnych, długofalowych celów zawodowych lub życiowych[387].

Niektóre cechy psychopatyczne będące wyrazem zaburzenia osobowości jednostki są błędnie identyfikowane jako korzystne dla organizacji i przypisuje się im etykiety przywództwa. Urok i charyzma, odnoszenie się do wzniosłych idei i celów, oszukiwanie i manipulowanie, brak wyrzutów sumienia lub poczucia winy z powodu konsekwencji własnych zachowań, impulsywność i brak lęku, deficyt emocji, zawyżona samoocena, orientacja na emocje i poszukiwanie stymulacji interpretuje się często w procesie rekrutacji jako przywództwo, wizjonerstwo, dalekowzroczność, motywacje, umiejętność podejmowania trafnych decyzji, zorientowanie na działanie, wysoką energię i odwagę, kontrolę emocjonalną, wiarę w siebie czy wreszcie zdolność do wielozadaniowości[388].

„Szkodliwość psychopatów dla organizacji – pisze Jarosław Groth – wynika bezpośrednio z właściwych im cech osobowości i wzorców zachowania: napastliwości, antyspołeczności, niechęci do pracy i poświęcenia, dbania wyłącznie o własne potrzeby i braku zainteresowania celami operacyjnymi i strategicznymi organizacji, nieuczciwości itp. Mimo to znajdują oni zatrudnienie w organizacjach, w których mają możliwość wspinania się po szczeblach kariery, osiągając wysokie stanowiska. Po drodze do sukcesu, władzy i majątku narażają na straty organizację i rujnują kariery innych osób – podwładnych, współpracowników i przełożonych"[389].

Podjęte dotychczas rozważania nad ponowoczesnym kryzysem wartości i problemami moralnymi w biznesie skłaniają do głębszej refleksji nad przyszłością ludzkiej cywilizacji w wymiarze etycznym. Wartości z reguły oparte są na wyznawanych przekonaniach i mają duży wpływ na zachowania w organizacji.

---

386 R. D. Hare, *Psychopaci są wśród nas*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2010, s. 53.

387 Zob. P. Babiak, R. D. Hare, *Węże w garniturach. Gdy psychopaci idą do pracy*, op. cit., s. 47–60.

388 Zob. P. Babiak, *From darkness into light: Psychopathy in industrial and organizational psychology*, [w:] H. Herve, J. C. Yuille (red.), *The Psychopath: Theory, Research and Practice*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, s. 411–428, [w:] J. Groth, *Oblicza psychopatii. Obraz kliniczny i kategorie diagnostyczne*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2010, s. 87.

389 J. Groth, *Oblicza psychopatii. Obraz kliniczny i kategorie diagnostyczne*, op. cit., s. 92.

Tworzą u człowieka wizję postrzegania rzeczywistości i stanowią dla niego pewnego rodzaju filozofię postępowania wobec innych ludzi. Każdy człowiek posiada własny system wartości ukształtowany w ramach kultury, w której został wychowany i w której realizuje swoją egzystencję. Często dokonuje wyborów i podejmuje decyzje wynikające z jego indywidualnych przekonań i ukierunkowane na realizację wyłącznie własnych potrzeb. Różnorodność w sposobie wartościowania świata sprawia, że ludzie postępują często wbrew przyjętym ogólnie normom moralnym. Ów relatywizm kulturowy stanowi w tym przypadku zagrożenie dla moralności. Człowiek jest istotą społeczną, będąc zaś członkiem społeczeństwa, powinien legitymować swoje działanie na systemie wartości akceptowanym przez innych. „Kluczem do etyki jest doświadczenie wartości. W etyce wartością jest drugi człowiek, wartością jestem ja sam i wartościami są rozmaite płaszczyzny obcowań człowieka z człowiekiem”[390]. Życie w jednoznacznym, przewidywalnym, a jednocześnie efemerycznym ponowoczesnym świecie w dłuższej perspektywie staje się nie do zniesienia, dlatego w społeczeństwie pojawia się potrzeba drogowskazów i wskazówek tego, jak powinno się postępować. „Jak się wydaje – pisze Lesław Hostyński – w pełni uzasadniona jest teza głosząca, iż ów «wspaniały świat konsumpcji» zbudowany jest na fundamencie wartości utylitarnych, z istoty swej relatywnych, ulotnych, łatwo porzucanych przez poszczególne jednostki – konsumentów. Ów świat może być oczywiście źródłem przyjemności i szczęśliwości dopóty, dopóki jednak współfundującymi go nie staną się wartości absolutne, nie zostanie zdjęte z niego piętno nietrwałości, tymczasowości i ulotności”[391]. O ile ponowoczesność jest jedynie przejściową epoką w dziejach ludzkości i przeminie wraz z nastaniem kolejnego okresu, o tyle ideały i wzory posiadają charakter ponadczasowy. „Wartości są i zawsze były fundamentem budującym rozmaite kultury i cywilizacje. […] To one są drogowskazem przyszłości. Świadomość wartości nierozerwalnie wiąże się też z bytem ludzkim. Powiązanie twórczego działania z pracą nad sobą, harmonijnym rozwojem człowieka i jego systemem wartości pokazuje nowe perspektywy rozwoju kultury i człowieka jako takiego”[392]. W dobie wojen i konfliktów międzynarodowych, rozgrywek partyjnych oraz wewnętrznej walki o władzę status świadomości wartości oraz roli, jaką odgrywają w życiu społeczności ludzkiej stoi pod znakiem zapytania. Zdaniem Grażyny Kuczyńskiej współczesny kryzys wartości jest nowym i nie do końca zdiagnozowanym zjawiskiem, które

390 J. Tischner, J. A. Kłoczowski, *Wobec wartości*, op. cit., s. 9.
391 L. Hostyński, *Wartości w świecie konsumpcji*, op. cit., s. 311.
392 M. K. Stasiak (red.), *Twórczość użyteczna w zarządzaniu i działaniu*, op. cit., s. 6.

stanowi intelektualne i praktyczne wyzwanie dla każdego człowieka. O dramatyzmie tego wyzwania stanowi świadomość upływającego czasu, oraz to, że „[…] nieznalezienie na czas rozwiązania może oznaczać koniec naszej ludzkiej drogi”[393]. Ale czy kryzys wartości stanowi jednocześnie o końcu całej ludzkiej cywilizacji? Zygmunt Bauman twierdzi, że kryzys etyczny nie musi zapowiadać kryzysu moralności, zaś zmierzch „wieku etyki” niekoniecznie oznacza upadek moralności[394]. „Można – jak pisze – dowodzić, i to w sposób całkiem przekonujący, tezy dokładnie przeciwnej, że mianowicie kres «ery etyki» jest początkiem «ery moralności» – i że czasy ponowoczesne można rozpatrywać jako – potencjalnie przynajmniej – taką właśnie erę. Nie w tym sensie (podkreślić to wypada jak najdobitniej), że czasy ponowoczesne mają być, mogą być lub będą z natury rzeczy «bardziej moralne» od poszukujących fundamentów i powszechnych zasad etycznych czasów nowoczesnych; nie w sensie uproszczenia wyborów moralnych i łagodzenia dylematów moralnych; i nawet nie w sensie ułatwienia żywota jaźni moralnej przez rozmontowanie lub unieszkodliwienie przeszkód, jakie ma ona do pokonania – ale w tym tylko sensie, że dzięki rozproszeniu etycznej zasłony dymnej, jaka przesłaniała rzeczywistą kondycję człowieka moralnego – można dziś wreszcie stanąć oko w oko z «nagą prawdą» dylematów moralnych, jaka wyłania się z doświadczeń życiowych mężczyzn i kobiet borykających się na co dzień z trudnym zadaniem wyboru; dylematów, jakie ukazują się jaźni moralnej w całej ich surowej, nieugłaskanej filozoficznie i nieutemperowanej, a chyba i nieusuwalnej, wieloznaczności. Dopiero dziś, gdy słabnie uchwyt odgórnych przymusów i tracą autorytet konwencje, czyny jawią się ludziom jako kwestie odpowiedzialnego wyboru – i w ostatecznym rachunku – sprawy sumienia i moralnej odpowiedzialności”[395]. Filozof kontynuuje swoje przemyślenia, pisząc, że „ludzie wrzuceni w społeczeństwo ponowoczesne nie mają poniekąd ucieczki: muszą oni spojrzeć w oczy własnej niezawisłości moralnej, a zatem własnej, niewywłaszczalnej i niezbywalnej, moralnej odpowiedzialności. Ta nowa konieczność jest często przyczyną moralnego zagubienia i rozpaczy. Ale też daje ona jaźni moralnej szansę, jakiej nigdy przedtem nie miała”[396].

Powyższe stwierdzenie pozwala mieć nadzieję, że świat, w którym żyjemy, może być inny – lepszy. Wbrew więc temu, co mogłoby się wydawać, celem

---

[393] G. Kuczyńska, *Współczesny kryzys wartości – przejawy i sposoby jego przezwyciężania*, [w:] Z. J. Czarnecki (red.), *W kręgu pesymizmu historycznego. Studia nad nowożytnymi filozofiami historii*, op. cit., s. 193.

[394] Zob. Z. Bauman, *Dwa szkice o moralności ponowoczesnej*, op. cit., s. 83.

[395] Ibidem, s. 83–84.

[396] Ibidem, s. 84.

niniejszej części pracy nie jest głoszenie upadku etyki. To natomiast próba zwrócenia uwagi na kryzys aksjologiczny we współczesnym społeczeństwie i organizacjach. Remedium na zaistniały stan rzeczy stanowi „prawdziwe" przywództwo. Przed liderem organizacji stoi szereg wyzwań, w tym dwa najważniejsze: jego zadaniem jest nie tylko przywrócenie wartościom etycznym uniwersalnego wymiaru, ale kreowanie opartych na ich fundamencie wartości nowych.

ROZDZIAŁ III

# PRZYWÓDZTWO JAKO FILOZOFIA ŻYCIA I SZTUKA ZARZĄDZANIA – WYZWANIA I PERSPEKTYWY

*Uosabiaj zmianę, której oczekujesz od świata.*
Mahatma Gandhi (1869–1948)

## 3.1 PRZYWÓDCA JAKO KREATOR I NAUCZYCIEL WARTOŚCI

Dzieje cywilizacji charakteryzują się zmiennością oraz ciągłym procesem ewolucji społecznych i kulturowych systemów, jakie wytworzył człowiek. Ze względu na poruszaną w niniejszej części pracy problematykę, zagadnieniem, na które chciałabym zwrócić uwagę, jest pojęcie twórczości, które po długim okresie zmian swojego znaczenia na stałe weszło do dorobku kultury europejskiej. W czasach starożytnych nazwa „twórczość" istniała jedynie u Rzymian jako termin języka potocznego i oznaczała tyle co *creator* – ojciec lub też *creator urbis* – założyciel miasta. Zmiana sposobu interpretacji tego pojęcia dokonała się w średniowieczu pod wpływem teologii chrześcijańskiej, która nadała mu nowe, religijne znaczenie. Dla chrześcijan *creator* był bowiem synonimem Boga, zaś wyrazu *creatio* używano dla oznaczenia czynności tworzenia świata z niczego. Kolejna ewolucja terminu dokonała się w dziewiętnastym wieku i dotyczyła sztuki, w której twórca stał się synonimem artysty, współczesne zaś pojęcie twórczości ukształtowało się w ubiegłym stuleciu, kiedy to zaczęto je odnosić do całej ludzkiej kultury[397]. W dzisiejszych czasach twórczość obejmuje wiele sfer ludzkiego życia, między innymi naukę, technikę, a nawet biznes. Owa różnorodność sposobów odniesienia nadała jej nowy wymiar i znaczenie. Twórczość określona została jako „[…] zdolność do wszelkiego rodzaju kompozycji, wytworów, pomysłów, które są w zasadzie nowe lub nowatorskie i nie były znane osobie wytwarzającej. Może to być aktywność wyobraźni lub myślowa synteza, których produkt nie jest tylko podsumowaniem. Może ona obejmować tworzenie nowych modeli i łączenie informacji pochodzących z poprzednich doświadczeń oraz przeniesienie dawnych relacji do nowych sytuacji i wprowadzenie do nich pewnych zmiennych. Twórczość musi być celowa lub ukierunkowana na cel, a nie może to być jałowe fantazjowanie – chociaż nie musi mieć bezpośredniego zastosowania albo też być doskonałym lub wykończonym wytworem. Może także przybierać formę wytworu artystycznego, literackiego lub naukowego, albo mieć charakter proceduralny lub metodologiczny"[398]. Analiza zagadnienia przywódcy jako kreatora wartości wymaga podania definicji wartości w celu

[397] Zob. W. Tatarkiewicz, *Dzieje sześciu pojęć. Sztuka, piękno, forma, twórczość, odtwórczość, przeżycie estetyczne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975, s. 295–296.
[398] E. Hurlock, *Rozwój dziecka*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1985, s. 74–75.

głębszego zrozumienia tematu. Filozoficzna interpretacja powyższego terminu została już dokonana w pierwszej części książki.

Jak dotychczas, wyjaśniliśmy sobie pojęcie twórczości, a dzięki wcześniejszym analizom rozumiemy sens wartości etycznych, znajdując jednocześnie dla nich miejsce w strukturze organizacyjnej. Należałoby się więc teraz zastanowić, czym jest owo działanie twórcze, którego inicjatorem miałby być przywódca? „Tworzenie wartości – pisze Zdzisław Najder – to albo tworzenie nowych wartości aksjologicznych, nowych zasad wartości, dzięki którym przedmioty dawniej bezwartościowe stają się wartościowymi [...], albo też po prostu wytwarzanie nowych przedmiotów, które są wartościowe według istniejących już zasad wartości"[399]. W eseju *Czy egzystencjalizm jest humanizmem?* Jean-Paul Sartre twierdzi, iż nasze postępowanie bierze swój początek w decyzji, a każdy z wyborów moralnych, których dokonuje człowiek, jest aktem twórczym. „Sztukę łączy z moralnością to – pisze – że tu i tam mamy do czynienia z twórczością i wynalazczością"[400]. Można by więc śmiało wysunąć wniosek, że współczesny przywódca, aby móc kreować wartości, powinien być w pewnej mierze artystą. Myśl ta nabiera szczególnego znaczenia, gdy pojmujemy przywództwo jako sztukę życia.

Aby przejść do dalszych rozważań, niezbędne jest w tym miejscu podanie definicji organizacyjnego rozumienia myślenia twórczego, które – jak pisze Tony Proctor – „[...] jest istotną cechą wszystkich aspektów podejmowania decyzji w biznesie. Jest to zjawisko pobudzania nowych myśli, przeformułowywania dotychczasowej wiedzy na nowo i analizowania założeń w celu sformułowania nowych teorii i paradygmatów bądź też tworzenia świadomości. Jest to proces, który obejmuje ujawnianie, selekcjonowanie, wymianę i łączenie faktów, idei i umiejętności"[401]. W jaki sposób powyższe definicje przekładają się na rzeczywistość?

Współczesny świat podlega nieustającym zmianom i przeobrażeniom. W wyniku procesu globalizacji oraz wynikających z niej społecznych, kulturowych i gospodarczych przemian przed zarządzaniem pojawiły się nowe wyzwania i zadania do realizacji, także – a może przede wszystkim – opierające się na twórczości. Aby im sprostać, stworzono innowacyjne modele zarządzania

[399] Z. Najder, *Wartości i oceny*, op. cit., s. 75.

[400] J.-P. Sartre, *Ist der Existentialismus ein Humanismus?*, Frankfurt am Main 1996, [w:] Z. Kalita (red.), *Etyka w teorii i praktyce. Antologia tekstów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001, s. 184.

[401] T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, tłum. A. Janiszewski, Gebethner & Ska, Warszawa 1998, s. 46.

koncentrujące się w głównej mierze na kompetencjach przywódczych oraz funkcjach pełnionych przez osoby sprawujące władzę.

Ciekawe podejście do kwestii twórczego zarządzania zostało zaproponowane przez badaczy amerykańskich, którzy wyróżnili cztery główne modele zarządzania i odpowiadające im kolejno osiem funkcji kierowniczego przywództwa wraz ze związanymi z nimi kluczowymi kompetencjami. Z modelem stosunków międzyludzkich powiązana jest funkcja mentora, której pełnienie wymaga od menadżera rozumienia siebie i innych, skutecznego komunikowania się oraz doskonalenia pracowników, a także funkcja moderatora polegająca na budowaniu zespołów, grupowym podejmowaniu decyzji oraz zarządzaniu konfliktem. Modelowi procesu wewnętrznego odpowiadają: funkcja monitorującego, mająca za podstawę zarządzanie informacją poprzez krytyczne myślenie, radzenie sobie z przeciążeniem informacyjnym oraz zarządzaniem podstawowymi procesami, oraz funkcja koordynatora, do której należy zarządzanie projektami, projektowanie pracy i zarządzanie interfunkcjonalne. Trzecim z przedstawionych przez badaczy modeli zarządzania jest model racjonalnego celu, który składa się z funkcji kierującego polegającej na formułowaniu i przekazywaniu wizji, wyznaczaniu celów oraz projektowaniu i organizowaniu, a także funkcji realizatora, która opiera się na efektywności osobistej, dbaniu o środowisko, wydajnej pracy oraz zarządzaniu czasem i radzeniu sobie ze stresem. Ostatnim jest model otwartych systemów i bezpośrednio związane z nim funkcje pośrednika i innowatora. Pierwsza z nich dotyczy budowania i utrzymywania fundamentu władzy, negocjowania umów i zobowiązań oraz przedstawiania koncepcji: skutecznych prezentacji werbalnych. Kolejną zaś – i możliwe, że najważniejszą – jest funkcja innowatora i związane z nią kluczowe kompetencje, takie jak akceptowanie zmiany, twórcze myślenie oraz zarządzanie zmianą[402].

Przedstawione wyżej cztery modele zarządzania i odpowiadające im osiem funkcji kierowniczego przywództwa rozpatrywane są przez badaczy jako część tzw. struktury konkurujących wartości[403]. Modelowi stosunków międzyludzkich odpowiadają kolejno uczestnictwo, otwartość, zaangażowanie, a także morale. W modelu procesu wewnętrznego kładzie się nacisk na dokumentację, zarządzanie informacją, stabilność i kontrolę. Do modelu racjonalnego celu należą kierunek, jasność celu, wydajność i osiągnięcia, zaś w modelu otwartych systemów podkreśla się innowację, dostosowanie, wzrost i pozyskiwanie zasobów. Struktura

[402] Zob. R. E. Quinn et al., *Profesjonalne zarządzanie. Kluczowe kompetencje kierownicze*, tłum. A. Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 35.

[403] Zob. ibidem, s. 29–32.

konkurujących wartości, pojmowanych zarówno w sensie ekonomicznym, jak i niematerialnym, pełna jest odmiennych i przeciwstawnych strategii, jednak „[...] nie wykluczają się one wzajemnie i należy je traktować jako komplementarne. [...] Struktura konkurujących wartości wskazuje na trzy wyzwania: wykazywanie różnego nastawienia w spojrzeniu na świat organizacyjny; nauczenie się wykorzystywania kompetencji związanych z wszystkimi czterema modelami oraz integrowanie rozmaitych kompetencji w działaniu. Ludzie, którzy stawiają czoła tym trzem wyzwaniom, cechują się złożonością poznawczą i są najefektywniejszymi liderami”[404]. Jedna z najważniejszych funkcji przywódczych – funkcja innowatora, którą opisali badacze – ma dla nas szczególne znaczenie, gdyż „[...] wiąże się z kreatywnością i zarządzaniem zmianami organizacyjnymi oraz transformacjami. Stwarza dla kierownika szczególną okazję do uznawania wartości poszczególnych pracowników w warunkach organizacyjnych”[405]. Funkcja innowatora opiera się na akceptowaniu zmiany, twórczym myśleniu oraz zarządzaniu zmianą. Akceptowanie zmiany polega na odejściu od schematów rutynowego myślenia, przekonań i systemów znaczeń oraz umiejętności podejmowania nowych decyzji w zmieniającym się świecie biznesu. Przy czym owa zmiana nie dotyczy jedynie organizacji, ale i samego menadżera. W dzisiejszej rzeczywistości organizacyjnej istnieje bowiem przekonanie, że „[...] prawdziwa osobowość istnieje jedynie w oczach innych i że rzeczywistość jest transakcyjna, zależna od naszych umiejętności zawierania układów i umów z ludźmi, którzy się liczą. Dążymy do władzy i do uzyskania przedmiotów dających prestiż. Oceniamy ludzi jako środki do osiągnięcia naszych celów. [...] Kluczem do tego, żeby się pogodzić ze zmianą, jest jasność co do tego, kim jesteśmy i dokąd idziemy. Kiedy dążymy do osiągnięcia wyższego celu, pozycja i władza stają się «sługami» tego wyższego celu. Wówczas nie tylko pogodzimy się ze zmianą, ale możemy nawet stać się jej inicjatorami”[406]. Konkludując, możemy stwierdzić, że „kreatywność jest sposobem myślenia, który wiąże się z tworzeniem nowych pomysłów i rozwiązań. Mówiąc konkretniej, jest procesem łączenia znanych rzeczy lub koncepcji w nowe kombinacje i relacje”[407], zaś twórcze myślenie to „[...] akt wyzwolenia; pokonanie przyzwyczajenia przez oryginalność”[408].

[404] Ibidem, s. 45.
[405] Ibidem, s. 381.
[406] Ibidem, s. 385.
[407] Ibidem, s. 391.
[408] Ibidem.

Głównym przesłaniem niniejszej części pracy jest stwierdzenie, że przywódca w organizacji powinien rozwijać zdolności twórcze zarówno u siebie, jak u innych pracowników. „Chociaż wielu ludzi nie uważa po prostu siebie za twórczych, kierownik ma okazję do zwiększania u poszczególnych pracowników ich wiary w siebie, doceniając ich potencjał twórczy i zachęcając ich do twórczego myślenia. W ten sposób umacnia się pracowników, zarówno w ich pracy, jak i w życiu osobistym. Przez upełnomocnianie pracowników do twórczego myślenia kierownicy zwiększają prawdopodobieństwo wyszukania nowych lepszych sposobów robienia różnych rzeczy”[409].

Pisząc o twórczości w organizacji, należy zastanowić się nie tylko nad pozytywnymi aspektami takiego działania, ale także uświadomić sobie, jak ważne jest „[…] dostrzeganie kulturowych barier na drodze do twórczego myślenia – powszechnie podzielanych założeń, będących częścią naszej kultury społecznej lub organizacyjnej. […] Możemy przezwyciężyć bariery indywidualne, podobnie jak bariery kulturowe, jeżeli świadomie będziemy dążyć do zmiany”[410]. Cechą charakterystyczną barier indywidualnych jest to, iż posiadają one często podstawy emocjonalne, będące „[…] wynikiem osobistych przekonań i lęków związanych z podejmowaniem ryzyka, wypróbowaniem nowego pomysłu albo przekonywaniem innych do wartości naszych nowych koncepcji”[411].

W teorii organizacji zazwyczaj wymienia się dziesięć najczęstszych barier indywidualnych, które stoją na drodze do twórczego myślenia, a mianowicie: opór wobec zmian, obawa przed popełnieniem błędu i obawa przed niepowodzeniem, nietolerowanie niejednoznaczności, skłonność do osądzania zamiast do tworzenia pomysłów, brak umiejętności relaksowania się albo czekania, żeby nowy pomysł dojrzał, skłonność do nadmiernego samokrytycyzmu, lęk przed ośmieszeniem się, konformizm albo chęć udzielania oczekiwanej odpowiedzi, tworzenie stereotypów, czyli ograniczanie wykorzystania przedmiotów i pomysłów do „znanych” zastosowań, a także brak informacji albo nadmiar błędnych lub nieistotnych informacji[412]. Innymi barierami ograniczającymi twórcze rozwiązywanie problemów są bariery stojące przed jednostką, takie jak: ograniczenia percepcyjne, uniemożliwiające uzyskanie człowiekowi prawdziwego obrazu zewnętrznego świata; kulturowe – powstałe pod wpływem społeczeństwa; emocjonalne – składające się z różnych negatywnych uczuć czy też ograniczenia stra-

409 Ibidem, s. 393.
410 Ibidem, s. 393–394.
411 Ibidem, s. 394.
412 Zob. ibidem, s. 394–396.

tegiczne, osobowe, percepcyjne lub wartościowe, które stanowią odzwierciedlenie poglądów poszczególnych osób[413]. Jeśli chodzi o te ostatnie, nie będzie przesadą stwierdzenie, iż w większości współczesnych organizacji menadżerzy kierują się w swoim postępowaniu subiektywnym i wewnętrznym systemem przekonań, często odbiegającym od powszechnie uznawanych zasad moralnych. Wreszcie, istnieją także ograniczenia kreatywności natury organizacyjnej, które po części pokrywają się z przedstawionymi powyżej barierami indywidualnymi: brak środków i wsparcia ze strony kierownictwa na wypróbowanie nowych koncepcji, biurokracja, krótkowzroczność, obawa przed krytyką, opór wobec zmian, strach przed podjęciem ryzyka, skłonność do konformizmu, nacisk na działania kontrolne ze strony kierownictwa, zbyt drobiazgowa analiza koncepcji, sztywna hierarchia wewnątrz organizacji czy też skłonność do poszukiwania jednego wielkiego zwycięzcy[414].

Zadanie tworzenia otoczenia, które sprzyja kreatywności, stawia przed menadżerem wiele wyzwań, istnieją bowiem bariery indywidualne i kulturowe, które kierownik powinien przezwyciężyć, aby zwiększyć u członków organizacji zdolności twórczego myślenia. Wyróżnia się dwa rodzaje barier: pierwsze zawarte są w definicji firmy i jej strukturze (między innymi: specjalizacja pracy, kryteria oceny podczas zatrudnienia, obowiązując reguły i przepisy, formalne kanały komunikacji), drugie zaś wiążą się ze stylem zarządzania oraz postawami (autorytaryzm). Szczególnym rodzajem zarządzania, który umożliwia ich przełamanie jest kierownik – wychowawca, który upełnomocnia pracowników w procesie podejmowania decyzji, a także sam pomaga im lepiej wykonywać ich zadania. Styl ten sprzyja innowacji i kreatywności wszystkich członków organizacji[415]. Jakie korzyści wynikają ze stosowania twórczego myślenia w rozwiązywaniu problemów? Otóż „twórcze myślenie może zwiększyć efektywność jednostki organizacyjnej dzięki lepszemu rozwiązywaniu problemów. Ponadto można korzystać z twórczego myślenia jako z narzędzia motywacyjnego. [...] Kiedy zachęca się pracowników do kreatywnego myślenia i rozwiązywania problemów, istnieje większe prawdopodobieństwo, że będą się czuli wyjątkowi, cenieni i uznawani za ważnych pracowników firmy. [...] Podsumowując, zachęcanie pracowników do twórczego myślenia może przynieść znaczne korzyści całej firmie, jednostce organizacyjnej i osobom wykorzystującym swoje zdolności

413 Zob. T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, op. cit., s. 32–33.
414 Zob. ibidem, s. 34–38.
415 Zob. R. E. Quinn et al., *Profesjonalne zarządzanie. Kluczowe kompetencje kierownicze*, op. cit., s. 396.

twórcze"[416]. Główne problemy przedsiębiorstw są wynikiem turbulentnych zmian w otoczeniu. W dobie konkurencji oraz ograniczonych zasobów każdy czynnik prowadzący do zwiększenia efektywności i funkcjonowania firmy, zwiększa jej szanse na przetrwanie. Dotychczasowe metody zarządzania uniemożliwiały realizację powyższego celu, dlatego też istnieje potrzeba ich zmiany. Aby jej dokonać, proces twórczy powinien dokonywać się w dynamicznej i tolerancyjnej atmosferze[417].

Jak już wcześniej wspomniałam, współczesna rzeczywistość organizacyjna ulega ciągłym przekształceniom. Podobnie dzieje się z przywództwem na najwyższych szczeblach. „Zmiana stała się głównym przedmiotem troski naczelnego kierownictwa, a plany rozwojowe dostosowuje się do przewidywanych zmian w zamożności społeczeństwa, technice, strukturze popytu, stopie przyrostu naturalnego, zwyczajach, upodobaniach, rozkładzie populacji, podaży energii, produkcji surowców i tak dalej. W miarę jak te czynniki ulegają zmianie, odpowiednio do nich musi się też zmieniać działalność firmy; zmiana zaś może przybierać tylko jedną z dwóch form: naśladowczą albo twórczą. Można się zmieniać w taki sposób, w jaki inni już się zmienili, albo można się zmienić w nowy sposób. Można iść za innymi albo można przewodzić. Można czekać do momentu, gdy się dowie, w jaki sposób inne firmy poradziły sobie z przewidywanymi zmianami czy jak je wykorzystały, albo można wymyśleć coś nowego, na co inne jeszcze nie wpadły. Jeśli się tak postępuje, to jest się twórczym w najpełniejszym tego słowa znaczeniu"[418]. Zazwyczaj zmiana kojarzy się z czymś negatywnym, jednak „[…] w przywództwie zmiana nie jest działaniem ubocznym: jest jego nieodłączną częścią. Określenie jako «wielkiego przywódcy» człowieka, który pozostawił po sobie wszystko w takim samym stanie, jaki zastał, byłoby wewnętrznie sprzeczne. […] Centralną kategorią w przywództwie jest zmienianie czegoś, a przeprowadzanie zmian, zanim to zrobi ktokolwiek inny, jest twórczością"[419].

Wielu obecnych teoretyków organizacji uważa, że „zdolność twórczego myślenia jest podstawowym wyróżnikiem każdego przywódcy. Twórczy przywódcy wyszukują nowe problemy i z powodzeniem stawiają czoło nowym wyzwaniom, wymagającym niekonwencjonalnych rozwiązań. Osoby takie mają często zdolności roztaczania wizji, a ich kreatywność staje się inspiracją dla innych. Zdolność

---

[416] Ibidem, s. 399.

[417] Zob. W. Ratyński, *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2005, s. 149–150.

[418] A. Jay, *Machiavelli i zarządzanie, Autorytet i władza w przedsiębiorstwie,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 92.

[419] Ibidem, s. 93.

twórczego myślenia stanowi wielką ludzką wartość, którą wszystkie organizacje muszą wykorzystać przez stworzenie właściwych warunków jej rozwoju. [...] Podejście twórcze pomaga w usprawnianiu rozwiązań stałych problemów organizacyjnych oraz pełni zasadniczą rolę w funkcjonowaniu organizacji, gdyż zachęca do wprowadzania nowatorskich rozwiązań, motywuje pracowników do działania, rozwija ich umiejętności, a także sprzyja lepszej pracy zespołowej"[420]. Rozważania na temat przywództwa i kreatywności doprowadziły badaczy do wniosku, że aby sprostać wyzwaniom zmieniającego się świata, lider przyszłości będzie musiał posiadać kwalifikacje w obydwu obszarach. Twórczy lider musi wykazywać się większą wrażliwością wobec aktualnych i przyszłych sytuacji; inaczej mówiąc, nie może opierać się w swoich działaniach wyłącznie na utartych, wykorzystywanych w przeszłości schematach, ale powinien być otwarty na nowe doświadczenia i zmiany oraz polegać na sobie w sytuacjach, które wymagać będą osądu i oceny[421]. Owa samodzielność w podejmowaniu decyzji i wdrażaniu ich powinna się jednak opierać na „moralnym kompasie", który odzwierciedla obiektywne, zewnętrzne, wspólne dla największych na świecie religii – naturalne prawa, ogólnie uznane prawdy i zasady moralne[422].

Będące podstawą trwałego szczęścia i sukcesu zasady, takie jak: uczciwość, życzliwość, poczucie godności, dobroczynność, prawość, rzetelność, najwyższa jakość, służba i cierpliwość, powinny na stałe wpisać się do listy konstytucyjnych zasad panujących w organizacji[423]. Osiągnięcie powyższego celu, który – jak mogłoby się niektórym sceptykom wydawać – stanowi trudny do osiągnięcia ideał, jest możliwe jeżeli „[...] dominujący w organizacji styl przywództwa charakteryzuje wrażliwość na potrzeby firmy, jej kulturę, misję i cele, oczekiwania pracowników oraz lokalnej społeczności, a także potrzeby samego zespołu kierowniczego. Na szybkie zmiany w otoczeniu gospodarczym i społecznym reaguje się elastycznie, lecz styl spostrzegany jest jako spójny i uczciwy, gdyż reakcja na zmiany jest szybka i opiera się na dokładnej ocenie sytuacji. Menedżerowie są dumni ze swoich kwalifikacji przywódczych, są dobrze wyszkoleni i traktują stałe uczenie się jako podstawę niekończącego się doskonalenia. Aktywnie starają się zapoznawać z oceną efektów zmiany stylu, zwracając się o informację do podwładnych, kolegów i przełożonych. Menedżerowie poczuwają się do tego, by

---

420 T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, op. cit., s. 2–3.

421 Zob. T. Lambert, *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 136–138.

422 Zob. S. R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004, s. 95.

423 Zob. ibidem, s. 96.

osobiście wyznaczać wzorce pożądanych zachowań; są aktywnymi i powszechnie naśladowanymi modelami”[424].

Po dość obszernym przedstawieniu problematyki twórczości w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem wątku przywódcy jako kreatora wartości, warto zwrócić uwagę na rolę przywódcy jako nauczyciela wartości.

W dzisiejszych czasach istnieje przekonanie, że „człowiek jako podmiot wartości jest zarazem jej twórcą. Tworzy wartości swej indywidualnej sfery bytu, swego osobowego „ja” i charakteru, a więc jednostkowo rozwija się aksjologicznie i wzbogaca w swoim wnętrzu psychicznym i duchowym. Jednocześnie zaś poprzez swoją działalność zewnętrzną, przez tworzenie dzieł sztuki i literatury, systemów gospodarczych i społecznych, poprzez swoje zaangażowanie w sprawy ludzkie i poprzez oddanie i poświęcenie przyjętym przez siebie ideałom – tworzy świat człowieka, w którym dopiero może się naprawdę duchowo rozwijać i żyć w pełni swego człowieczeństwa”[425]. Uświadomienie sobie przez menadżera ważnej roli, jaką odgrywają wartości w życiu każdego człowieka, jest podstawą do realizacji przez niego celów pedagogicznych w organizacji, którą zarządza. Pisząc to, mam na myśli kształcenie systemu wartości u pracowników na wszystkich szczeblach organizacyjnych, bowiem „[…] formowanie wysokich, a jednocześnie realistycznych aspiracji i ambicji człowieka w dziedzinie techniki, organizacji, produkcji, kultury czy nauki ma bardzo istotne znaczenie, […] wyższy poziom aspiracji często zapewnia wyższe osiągnięcia”[426], nie tylko w sferze osobowości pracowników (mam tu na myśli ich rozwój i doskonalenie), ale także całej organizacji. Według Ryszarda Stępnia pedagogika za swój główny cel działania zawsze przyjmowała zmianę świata. „Efekty funkcjonowania tak zorientowanej pedagogiki – pisze badacz – przesadnie roszczeniowej w swych aspiracjach, przeświadczonej o swym posłannictwie, wierzącej w swą moc, są coraz mniejsze. Chcąc współcześnie sensownie wpisywać się w bieg zdarzeń dzisiejszego świata, trzeba z uwagą analizować procesy jego zmian, trzeba ten świat ustawicznie rozpoznawać. Inaczej mówiąc, trzeba być świadomym kontekstu, w jakim się działa”[427]. Zofia Mikołajczyk twierdzi, iż prawdopodobieństwo znalezienia najlepszego z możliwych

---

424 T. Lambert, *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, op. cit., s. 138.

425 W. Cichoń, *Wartości, człowiek, wychowanie. Zarys problematyki aksjologiczno-wychowawczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1996, s. 77.

426 S. Konstańczak, *Inspiracje filozoficzne w wychowaniu*, [w:] A. Cudowska (red.), *Czynić świat bardziej etycznym*, Wydawnictwo Uniwersyteckie Trans Humana, Białystok 2003, s. 76.

427 R. Stępień, *Teoria i praktyka pedagogiczna a problem przywództwa*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002, s. 205.

rozwiązania problemu wzrasta z ilością i jakością pomysłów. Proces dochodzenia do tych pomysłów związany jest z wykorzystaniem twórczych możliwości, jakie tkwią w umyśle człowieka. Powszechnie panuje pogląd, iż twórczość uwidacznia się w pracach ludzi, którzy obdarzeni są ponadprzeciętnymi zdolnościami, np. malarzy, poetów. Tymczasem psychologowie uważają, że „[...] twórczość może mieć miejsce w każdej ludzkiej aktywności, a więc w działalności – organizacyjnej, poznawczej, produkcyjnej, wychowawczej, opiekuńczej. [...] Produkt zasługujący na miano twórczego może mieć wtedy dowolną postać i być nie tylko dziełem sztuki, odkryciem czy oryginalną maszyną, lecz równie dobrze projektem organizacyjnym, metodą treningu sportowego, żartem"[428].

Z kolei Bohdan Kaczmarek podkreśla, że „[...] kompetencja zawodowa prawdziwego menadżera to nie nabyta wcześniej wiedza tematyczna, ale zespół cech wzbogacony o konkretne umiejętności zdobywane w miarę potrzeby i w wyniku nieprzerwanej nauki"[429]. Tym samym, chcąc podjąć odpowiedzialne wyzwanie „nauczania" wartości w środowisku organizacyjnym, menadżer powinien uświadomić sobie, że myślenie twórcze to proces, który wymaga ciągłego rozwoju (także od niego samego) będącego podstawą dostosowania środowiska organizacyjnego do zmieniającego się świata. „Wspaniałą sprawą – pisał Immanuel Kant – jest wyobrażenie sobie, że natura ludzka będzie przez wychowanie coraz lepiej rozwijana i że można ją ująć w pewną stosowną dla ludzkości formę. To odsłania nam perspektywę szczęśliwszej przyszłości rodzaju ludzkiego. Zarys teorii wychowania jest wspaniałym obrazem idei i nie szkodzi, że nie możemy go od razu wprowadzić w życie. Nie należy tylko tego wyobrażenia idei uważać od razu za dziwaczny, piękny sen, chociaż mogą wystąpić trudności w jego realizacji. Idea nie jest niczym innym jak tylko pojęciem doskonałości, której jeszcze brak w praktyce"[430]. Jednym z głównych wyzwań, jakie stoją przed przywódcą w organizacji, jest wcielić powyższą ideę w czyn.

Dokonana w drugim rozdziale niniejszej pracy analiza moralności współczesnego społeczeństwa jednoznacznie wykazała, iż świat, w którym żyjemy, zmierza w złym kierunku . Panujący w większości sfer ludzkiego życia konsumpcjonizm i relatywizm moralny doprowadziły do odhumanizowania człowieka i wszechobecnego kryzysu wartości. Wydawać by się mogło, iż przyszłość cywilizacji

---

[428] Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 93, [w:] W. Ratyński, *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, op. cit., s. 150.

[429] B. Kaczmarek, *Misterne gry w komunikację*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2005, s. 170.

[430] I. Kant, *O pedagogice*, Dajas, Łódź 1999, s. 44.

ludzkiej stoi pod znakiem zapytania. Odpowiedzialnością człowieka w stosunku do następnych pokoleń jest zmiana zaistniałego stanu rzeczy. I nie chodzi tu tylko o dobitne, pełne altruizmu i wzniosłości słowa, ale przede wszystkim – ludzkie czyny. Szczególną rolę do odegrania mają tu twórcy, tzw. trzeciej kultury, tj. uczeni, myśliciele, badacze świata empirycznego, wychowawcy, nauczyciele, ale także menadżerowie najwyższych szczebli organizacji, posiadający cechy przywódcze, którzy dzięki swojej etyczności, uczciwości oraz wskazywaniu wartościowych kierunków i celu ludzkiego działania posiadają możliwość kreowania świata wartości[431]. „Przywództwo ma związek z wartościami; to właśnie od przywódców najszybciej uczymy się zachowań etycznych, to oni, a nie moralizatorzy, utrwalają ideały"[432]. Należy również pamiętać, że owe wartości „[…] muszą być autentyczne, aby mogły stanowić odpowiednie wzorce zachowań dla ludzi, którzy przecież mają własne potrzeby i interesy, nie zawsze rzecz jasna zbieżne z potrzebami i interesami firmy. Firma musi więc kształtować społeczność wyznaczającą wspólne wartości"[433].

Uwarunkowania cywilizacyjno-kulturowe dwudziestego pierwszego wieku i ich ciągłe przemiany stwarzają potrzebę powstania nowych paradygmatów zarządzania, w tym zarządzania poprzez twórczość. Podsumowując powyższe analizy i refleksje, możemy jednoznacznie stwierdzić, że rola przywódcy we współczesnej organizacji powinna polegać na ustanawianiu nowych wzorów zachowania, kreowaniu trwałych wartości etycznych i postaw społecznych. Jak słusznie zauważył Albert Einstein: „Tylko pojedyncze indywiduum może myśleć, a przez to tworzyć nowe wartości dla społeczeństwa, a nawet formułować nowe normy moralne, według których toczy się życie społeczności. Bez osobowości twórczych, samodzielnie myślących i sądzących, wyższy rozwój społeczeństwa jest równie niemożliwy, jak rozwój pojedynczej osobowości bez żywej gleby wspólnoty"[434]. Dla prawdziwego przywódcy wzrost i rozwój ludzi

[431] Zob. M. Balicki, *Etyczne i społeczne aspekty zarządzania*, [w:] A. Cudowska (red.), *Czynić świat bardziej etycznym*, op. cit., s. 50.

[432] B. Feder, *Przewodzenie i kształtowanie postaw przywódczych w sytuacjach zawodowych*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, op. cit., s. 18.

[433] R. Stępień, *Teoria i praktyka pedagogiczna a problem przywództwa*, [w:] L. Kanarski, B. Rokicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, op. cit, s. 208.

[434] A. Einstein, *Pisma filozoficzne*, op. cit., s. 386.

stanowi najwyższe powołanie[435], cel i misję, która nadaje sens ich całemu życiu. To właśnie drugi człowiek stanowi dla nich najważniejszą wartość i cel działania.

Refleksje odnośnie do człowieczeństwa rozumianego jako najwyższa wartość, a jednocześnie najważniejsze zadanie, jakie człowiek powinien w sobie wypełnić odnajdujemy u Romana Ingardena[436]. „Natura ludzka – pisał filozof – polega na nieustannym wysiłku przezwyciężania granic zwierzęcości tkwiącej w człowieku i wyrastania ponad nią człowieczeństwem i rolą człowieka jako twórcy wartości. Bez tej misji i bez tego wysiłku wyrastania ponad samego siebie człowiek zapada z powrotem i bez ratunku w swoją czystą zwierzęcość, która stanowi jego śmierć"[437]. Objęcie przez przywódcę organizacyjnego roli kreatora i nauczyciela wartości stanowi istotny przełom w przezwyciężeniu kryzysu aksjologicznego, następnym krokiem jest zarządzanie poprzez wartości.

[435] Zob. J. C. Maxwell, *Być liderem. Ponadczasowe zasady przewodzenia organizacjom*, op. cit., s. 257.

[436] Zob. W. Stróżewski, *Istnienie i wartość*, Wydawnictwo ZNAK, Kraków 1981, s. 108.

[437] Ibidem.

## 3.2 ZARZĄDZANIE POPRZEZ WARTOŚCI

Na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci w dyscyplinie naukowej, jaką jest zarządzanie, dokonało się wiele zmian. Jedną z nich jest pojawienie się nowej kategorii – zarządzania wartością organizacji, które opiera się w głównej mierze na podnoszeniu wartości materialnej organizacji jako przedsiębiorstwa. Niniejsze rozumienie powyższej problematyki nie odnosi się jednak do aspektów ekonomicznych, ale koncentruje się na zasobach niematerialnych postrzeganych jako wartości[438]. Zgodnie z definicją Agaty Stachowicz-Stanusch zarządzanie poprzez wartości jest procesem „[...] przekazywania głównych wartości organizacji z pokolenia zarządzających na kolejne ich pokolenie poprzez przejmowanie obowiązków wynikających z głównych wartości oraz ochrony w ich imieniu oraz dla korzyści organizacji i jej uczestników poprzez ich instytucjonalizację"[439]. Z kolei według Kena Blancharda proces zarządzania poprzez wartości składa się z trzech, następujących po sobie faz. Menadżer powinien sprecyzować swoją misję, cele i wartości, propagować je oraz dostosować do nich swoje codzienne działania[440].

Wartości organizacyjne stanowią cechy charakterystyczne organizacji, odzwierciedlają jej strukturę, układ stosunków społecznych oraz celowość działania. Tkwią w relacjach między ludźmi, kulturze organizacyjnej (w sposobach działania, stylach zarządzania, realizacji misji) oraz ogólnie akceptowanych systemach wartości i systemach etycznych. Wszystkie rozważania na temat wartości w problematyce zarządzania, zawarte w niniejszej pracy, dotyczą pozytywnych, uniwersalnych wartości etycznych (aksjologicznych) uznawanych przez społeczeństwo, a znajdujących swoje odzwierciedlenie w moralnym postępowaniu. W obecnym wątku pozwolę sobie jedynie przypomnieć, że w rozumieniu etycznym „wartość to podstawowa kategoria aksjologii, oznaczająca wszystko, co cenne, godne pożądania i wyboru; co stanowi ostateczny cel ludzkich dążeń.

---

438 Podrozdział 3.2 zawiera fragmenty artykułu *Znaczenie przywództwa w kreowaniu wartości w organizacji*, który ukazał się w: R. Barcik, Z. Zontek (red.), *Zarządzanie wartością organizacji. Materiały konferencyjne*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2009, s. 76–88.

439 A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 38.

440 Zob. K. Blanchard, M. O'Connor, *Zarządzanie poprzez wartości*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1998, s. 35.

Czasem definiuje się wartość jako to, co ma znaczenie dla człowieka, co nadaje sens jego poczynaniom”[441].

Według Marka Budgola „przedmioty naszych pragnień mogą być różne, indywidualne i zbiorowe. Biorąc pod uwagę celową działalność organizacji, należy dążyć do tego, aby przedmioty pragnień pracowników były wspólne (w miarę zintegrowane) w wymiarze strategicznym. Istnieją jednak takie wartości, które niezależnie od miejsca naszej aktywności są powszechnie doceniane. I do nich można zaliczyć: sprawiedliwość, zaufanie, solidarność. Wartości muszą obejmować względnie trwałe pragnienia. Pragnienia są trwałe, gdy przynależą do «wskazanego systemu pragnień». Stanowią «pulę pragnień», która jest względnie stała. Zmienia się jednak przedmiot pragnień i ich hierarchia. Wartości są dobrami. Dobra mogą być osiągalne lub nieosiągalne. Dobro to coś, czego pragniemy. Ale, zdobywając przedmiot naszego pragnienia, nie zawsze zdajemy sobie sprawę z jego znaczenia. [...] W rzeczywistości o tym, co jest dobre, złe, właściwe i niewłaściwe, pożądane i odpychające, decyduje wiele czynników, nie zawsze tkwiących w samej organizacji. Kiedy jednak mówimy o wartościach organizacyjnych, to mamy na uwadze jedynie te wartości, które odzwierciedlają specyfikę organizacji, jej strukturę, układ stosunków społecznych i celowość działania”[442]. Współczesny menadżer powinien uświadomić sobie, że zaufanie, solidarność, sprawiedliwość, zaangażowanie, kapitał społeczny, wiedza i kompetencje w dużym stopniu wpływają na stosunki społeczne, tym samym zaś na efektywność zarządzania całą organizacją[443]. Wśród innych wartości organizacyjnych stymulujących rozwój organizacji wymienia się także innowacyjność, uczciwość, odpowiedzialność wobec klientów, pracowników, społeczności i udziałowców, kreatywność, ciężką pracę oraz nieustanne samodoskonalenie[444].

Na uwagę zasługuje również podany przez Joline Godfrey, różniący się od tradycyjnego pojmowania, zbiór wartości w organizacji: „pracuj, żyj, kochaj, ucz się – zamiast pracuj, pracuj, pracuj; dąż do sensu istnienia i pieniędzy – zamiast jedynie do pieniędzy; stwarzaj sieć wzajemnych stosunków – zamiast hierarchii władzy; «nie czyń drugiemu szkody» – zamiast: «niech się strzeże nabywca»; dbaj o utrzymanie zasobów – zamiast: «wykorzystaj albo pozbądź się»; rośnij

---

441 S. Jedynak (red.), *Mały słownik etyczny*, op. cit., s. 280.

442 M. Budgol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 9.

443 Zob. ibidem, s. 19.

444 Zob. A. Stachowicz-Stanusch, *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004, s. 7.

w naturalny sposób – zamiast rośnij szybko; dbaj o pracę i rodzinę – zamiast: «albo praca, albo rodzina»"[445].

W wielu współczesnych organizacjach stosuje się twórcze strategie zarządzania, które uwzględniają cztery podstawowe formy kapitału firmy: kapitał ludzki (społeczny), kapitał finansowy (pieniądze, instrumenty finansowe, inwestycje), kapitał techniczny (infrastruktura techniczna) oraz kapitał naturalny (przyrodniczy). Najważniejsze dla nas, z punktu widzenia poruszanej w tej książce problematyki, jest zarządzanie kapitałem ludzkim, które – jak pisze Bolesław Rok – „[…] powinno być nakierowane na wyzwalanie kreatywności poprzez odwoływanie się do wartości moralnych i etyki"[446]. Priorytetem dla organizacji staje się w tym przypadku przestrzeganie etycznych reguł postępowania, norm moralnych oraz zasad oddziaływania społecznego. Menadżer powinien zapewniać swoim pracownikom odpowiednie warunki zatrudniania oraz wynagradzania, na które składają się bezpieczeństwo miejsca pracy, godziwe zarobki, poszanowanie praw człowieka oraz zapewnienie możliwości rozwoju. Równie istotne jest wsparcie lokalnej wspólnoty w procesie budowy społeczeństwa obywatelskiego poprzez tworzenie nowych miejsc zatrudnienia oraz wspieranie organizacji pozarządowych[447]. Zarządzanie poprzez wartości sprawia, że zarówno podwładni, jak i ich przełożony tworzą specyficznego rodzaju wspólnotę, w której wszystkie cele oraz idee skupiają się w jedną całość.

Realizacja idei dobra wspólnego, której tematykę będę wielokrotnie poruszać w niniejszej części pracy, jest możliwa wyłącznie wtedy, gdy ludzkie aspiracje i potrzeby są tożsame z kierunkiem, w którym podąża organizacja. Kierunek ten wyznacza właśnie przywódca. Zadaniem, które stoi przed nim na wszystkich poziomach organizacji, jest „[…] pomagać każdemu pracownikowi: zrozumieć główne wartości, uwierzyć w to, czemu te wartości są ważne; stosować i prezentować wartości; przekazywać wartości na różne sposoby; wzmacniać te wartości"[448]. Tajemnica zarządzania poprzez wartości polega na robieniu tego, w co wszyscy wierzą, oraz na wierze w to, co robią[449]. Realizacja powyższych założeń jest możliwa właśnie dzięki niezachwianej wierze w możliwość realiza-

[445] Cyt. za: J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, op. cit., s. 188.

[446] B. Rok, *Potrójna linia przewodnia, czyli twórcze strategie zarządzania*, [w:] M. K. Stasiak (red.), *Twórczość użyteczna w zarządzaniu i działaniu*, op. cit., s. 124.

[447] Zob. ibidem, s. 125.

[448] Ch. Krueger, *Elements of High Performing People Process Type Cultures*, [w:] A. Stachowicz-Stanusch, *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 83.

[449] Zob. K. Blanchard, *Zarządzanie poprzez wartości*, op. cit., s. 119.

cji idei wspólnego dobra. Wiary tej prawdziwy przywódca nie powinien nigdy stracić, ale konsekwentnie opierać swoje działanie na akceptowalnym przez wszystkich kodeksie etycznym. Zarządzanie poprzez wartości nie przemija wraz z osiągnięciem wyznaczonych celów, stanowi sposób na życie oraz zapewnia ciągłość i trwałość organizacji; co ważne, jest możliwe, gdy menadżer posiada szczególny rodzaj inteligencji.

Inteligencja przywódcza stanowi „[…] odrębny zestaw zdolności, które musi przejawiać dana osoba w trzech najważniejszych kontekstach pracy: wykonywaniu zadań, pracy z ludźmi i poprzez nich oraz ocenie siebie i odpowiednim przystosowaniu własnego zachowania”[450]. W obszarze zadań kierownicy powinni formułować strategię, koncentrować się na zadaniach, wskazywać pozostałym kierunek, w którym należy podążać, a także wysuwać i realizować nowe inicjatywy. Wielkość przywódcy w obszarze ludzi sprowadza się między innymi do umiejętności przewidywania i rozwiązywania konfliktów, nadzorowania i kierowania zespołami i podwładnymi oraz dobrej komunikacji z podwładnymi. Z kolei mając na uwadze samych siebie, przywódcy powinni łączyć sugestię i krytykę innych oraz rozpoznawać i umiejętnie przystosować się do zmieniających się okoliczności[451].

Z punktu widzenia zarządzania poprzez wartości na uwagę zasługuje inny rodzaj inteligencji, a mianowicie inteligencja moralna określana jako „[…] zdolność umysłu do ustalania, w jaki sposób wartości ogólnoludzkie, które wyraża «złota zasada» niekrzywdzenia innych, pogodzić z osobistymi wartościami, dążeniami i działaniami”[452]. Tak rozumiana inteligencja moralna opiera się na czterech głównych zasadach: uczciwości, odpowiedzialności, empatii oraz wybaczaniu. Przywódca etyczny powinien postępować uczciwie i działać zgodnie z ogólnoludzkimi wartościami akceptowanymi przez pozostałych członków organizacji; być odpowiedzialny za swoje czyny i ich konsekwencje; posiadać empatię, która wyrażać się będzie w trosce o dobro innych ludzi oraz potrafić wybaczać cudze błędy i niedoskonałości, co z kolei prowadzi do wyrozumiałości wobec własnych pomyłek[453]. Osoby zasiadające na najwyższych szczeblach organizacji, które posiadają ten szczególny rodzaj inteligencji, przestrzegają zasad moralnych, przyjmując za swój główny cel dobro wszystkich jej członków. Inteligencja

450 J. Menkes, *Inteligencja przywódcza*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007, s. 24.

451 Zob. ibidem, s. 45.

452 D. Lennick, F. Kiel, *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Wydawnictwo Purana, Wrocław 2007, s. 40.

453 Zob. ibidem, s. 40–41.

moralna jest istotna nie tylko dla skutecznego zarządzania – to „najważniejszy rodzaj inteligencji dla każdego człowieka. Dlaczego? Otóż inteligencja moralna [...] nadaje sens naszemu życiu. Bez niej robilibyśmy rozmaite rzeczy i zdobywali różne doświadczenia, ale wszystko to pozbawione by było celu. Gdyby nie ona, nie wiedzielibyśmy, po co robimy cokolwiek ani nawet, jakie znaczenie ma nasze życie w ogromnym kosmosie”[454]. Inteligentny emocjonalnie przywódca powinien mieć tego świadomość, postępować moralnie, być odpowiedzialnym, przekazywać i instytucjonalizować wartości oraz zarządzać poprzez wartości. Powinien także rozumieć, że „w firmie naprawdę zarządzanej w zgodzie z wartościami jedynym szefem są wartości wyznawane przez firmę”[455].

[454] Ibidem, s. 43.
[455] K. Blanchard, M. O'Connor, *Zarządzanie poprzez wartości*, op. cit., s. 119.

## 3.3 KOGNITYWNO-EMOCJONALNY WYMIAR PRZYWÓDZTWA

Kognitywistyka jest dziedziną naukową, która skupia się między innymi na badaniu procesów poznawczych człowieka. Należą do nich niewątpliwie intuicja, komunikacja oraz inteligencja, którą rozpatrywać będę z emocjonalnego punktu widzenia. Dokonując niniejszej analizy, wychodzę z założenia, że zrozumienie ważnej roli, jaką odgrywają powyższe czynniki, wpływa na zmianę sposobu postrzegania relacji, które występują pomiędzy przełożonym i podwładnymi, wskazując jednocześnie na wypływające z moralności i mające etyczne podstawy – perspektywiczne metody w zarządzaniu organizacją[456].

Gdy rozpatrujemy intuicję z filozoficznego punktu widzenia, oznacza ona „[…] poznanie bezpośrednie, którego wiarygodność jest zawarta w nim samym i nie wymaga innych dowodów. U Renégo Descartes'a (również w fenomenologii) intuicja jest rozumiana jako przeżycie intelektualne cechujące się oczywistością i całkowitą pewnością, której źródłem jest sama treść sądu, u Henriego Bergsona – akt pozaintelektualny i pozazmysłowy, mocą którego utożsamiamy się z przedmiotem poznania, niejako obcując z jego istotą"[457].

W rozumieniu psychologicznym z kolei, interpretuje się ją jako „[…] przekonanie nieoparte na świadomym rozumowaniu ani świadomym przypomnieniu; twórczy domysł, przeczucie. Może być rezultatem nieświadomego przeniesienia postaw emocjonalnych, które wytworzyły się w stosunku do podobnych sytuacji lub przedmiotów lub też oddziaływania bodźców podprogowych, nieuchwytnych w świadomości jednostki"[458]. Intuicję traktuje się także jako relację „[…] która ma rzekomo zachodzić – analogicznie do zmysłowego widzenia – między umysłem a czymś abstrakcyjnym, czyli niedostępnym dla zmysłów. W ten sposób mogą być uchwytywane obiekty (na zasadzie przesunięcia znaczeniowego nazywane niekiedy «intuicjami») takie jak liczby czy abstrakcyjne własności, a także pewne prawdy, które uznaje się za niedostępne dla zmysłów czy obliczeń (dlatego umiejętności szybkiego organizowania danych zwanej «intuicją bankiera»

---

[456] Podrozdział 3.3 zawiera fragmenty artykułu *Przywództwo emocjonalne: zagrożenie czy szansa? Próba analizy*, który ukazał się w: P. Czaja i inni (red.), *Materiały Krakowskiej Konferencji Młodych Uczonych 2009*, Fundacja Studentów i Absolwentów Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie ACADEMICA Grupa Naukowa Pro Futuro, Kraków 2009, s. 475–486.

[457] *Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, t. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 72.

[458] Ibidem.

filozofia odmówiłaby tego miana). Miejsce na pojęcie intuicji można by znaleźć w filozofii Kanta, który uważał, iż czasu i przestrzeni doznajemy w sposób wolny od jakiejkolwiek refleksji intelektualnej, a niemiecki termin *anschauung* angielscy tłumacze oddają właśnie jako *intuition* (polscy jako «ogląd», co w tej koncepcji na dodatek trzeba byłoby odróżnić od samego doznawania wrażeń zmysłowych. Intuicja czy rzekoma intuicja odgrywa istotną rolę w logice, metafizyce, etyce i epistemologii. Współcześnie terminu tego najchętniej używa się na określenie przedfilozoficznych przeświadczeń i odczuć (np. moralnych), które pojawiają się w eksperymentach myślowych”[459].

Szczególnym rodzajem intuicji jest tzw. „intuicja etyczna (łac. *intuitio* – ‘wejrzenie, przyglądanie się, wgląd’, *intueri* – ‘wpatrywać się, kontemplować’), która oznacza zdolność odróżniania dobra moralnego od zła, niekiedy także bezpośredniego rozpoznawania pozostałych wartości. Intuicja w metaetyce pojmowana jest albo na wzór percepcji zmysłowej (George E. Moore, Tadeusz Czeżowski), albo na wzór oglądu czysto intelektualnego (Harold A. Prichard, Nicolai Hartmann, Roman Ingarden). Z reguły bywa przeciwstawiana rozmaitym odmianom poznania dyskursywnego (pojęciowaniu, sądzeniu i rozumowaniu). Niekiedy przypisuje się jej charakter całkowicie pozaracjonalny, np. czysto emocjonalny (Franz Brentano, Max Scheler) lub nawet instynktowny (Henri Bergson). W intuicjonizmie etycznym jest uznawana za podstawowe narzędzie poznawcze i punkt wyjścia wszelkiej refleksji etycznej”[460]. Dla intuicjonizmu etycznego „[…] pojęcie dobra moralnego jest czymś swoistym, «pozanaturalnym», pozaczasowym, prostym i niedefiniowalnym. […] Etyka może posługiwać się intuicją jako bezpośrednią i aprioryczną formą poznania «dobra samego w sobie». Intuicjoniści etyczni bronią bowiem nie tylko obiektywnego sposobu istnienia wartości moralnych na czele z dobrem (obiektywność wartości) lecz także są przekonani o istnieniu intuicji etycznej jako odrębnego i swoistego źródła poznania wartości, a nawet pewnych elementarnych powinności moralnych”[461].

Ryszard Wiśniewski wyróżnił cztery rodzaje intuicjonizmu etycznego, a mianowicie: intuicjonizm empiryczno-logiczny, gdzie intuicję pojmuje się jako „akt naocznej, bezpośredniej, «quasi-postrzeżeniowej» oceny wartości przedmiotu, przy czym akt ten uważa się za racjonalny”[462]; intuicjonizm empiryczno-

[459] T. Honderich (red.), *Encyklopedia filozofii*, t. 2, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 386.
[460] S. Jedynak (red.), *Mały słownik etyczny*, op. cit., s. 100.
[461] Ibidem, s. 101.
[462] R. Wiśniewski, *Intuicjonizm w aksjologii Władysława Tatarkiewicza*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” 1979, Filozofia IV – Nauki Humanistyczno-Społeczne, z. 103, s. 123.

-emocjonalistyczny, którego zwolennicy „[…] podzielają pogląd o istnieniu odrębnego doświadczenia etycznego, jednakże jego istoty upatrują w uczuciowym wglądzie w wartość rzeczy”[463]; aprioryzm racjonalistyczny, oparty na tradycji arystotelesowskiej i sokratejskiej, który „uniezależnia wiedzę etyczną od jakiegokolwiek doświadczenia”[464]. Do ostatniego należy zaś intuicjonizm mistyczny, irracjonalistyczny, który spotkać możemy u filozofów twierdzących, że „[…] istota i źródło wszelkiego dobra dane są w trybie poznania nadnaturalnego”[465]. Intuicjonizm etyczny był kierunkiem rozwijanym przez wielu twórców, między innymi Henryka Elzenberga, w którego koncepcji stał się „[…] jedną z podstaw, na której zbudowany został system aksjologii merytorycznej. To poprzez intencję w głównej mierze – pisze Lesław Hostyński – «żywy człowiek» poznawczo dociera do tego, co jest dobre i piękne”[466], czy też Władysława Tatarkiewicza, w myśli którego „[…] intuicja aksjologiczna jest uwarunkowana rozwojem innych zdolności poznawczych, jest funkcją rozwoju umysłowego i kulturowego ludzi, grup ludzkich, pokoleń”[467]. Podane wyżej definicje intuicji nie wyczerpują jej treści, stanowią jednak wprowadzenie do próby wykazania roli intuicji w przywództwie i zarządzaniu.

Według Daniela J. Isenberga we współczesnych organizacjach menadżerowie wyższego szczebla często pomijają analityczne planowanie w przypadku napotkania nowych i trudnych do rozwiązania problemów. W takich sytuacjach opierają swoje procesy myślowe na wykorzystaniu intuicji, organizowaniu sieci wzajemnie powiązanych problemów, radzeniu sobie z wieloznacznością, niespójnością, nowością i zaskoczeniem oraz włączaniu działania w proces myślenia. Wykorzystanie intuicji może przebiegać na kilka różnych sposobów, które polegają na intuicyjnym wyczuciu problemu, opieraniu się na intuicji w przypadku dobrze wyuczonych wzorców postępowania czy też wykorzystaniu intuicji jako sprawdzianu wyników[468]. Przy czym warto zaznaczyć, że autor rozróżnia intuicję i racjonalność, twierdząc, że im dana osoba zajmuje wyższą pozycję w przedsiębiorstwie, tym ważniejsze jest łączenie intuicji i racjonalności.

463 Ibidem.
464 Ibidem.
465 Ibidem, s. 123–124.
466 L. Hostyński, *Miejsce intuicjonizmu aksjologicznego w epistemologii wartości Henryka Elzenberga*, [w:] A. Drabarek (red.), *Intuicja w filozofii i etyce*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 125.
467 R. Wiśniewski, *Intuicjonizm w aksjologii Władysława Tatarkiewicza*, op. cit., s. 128.
468 Zob. D. J. Isenberg, *Jak myślą menadżerowie wyższego szczebla*, [w:] W. H. Agor (red.), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, op. cit., s. 119–140.

Badania nad intuicją w organizacji podjął także Stephen C. Harper, określając ją pojęciami szóstego zmysłu, talentu czy postrzegania pozazmysłowego. Według badacza to właśnie osoby sprawujące najwyższe stanowiska kierownicze posiadają intuicję, która wyróżnia je na tle innych osób. „Dyrektorów posługujących się intuicją – pisze – charakteryzuje nie tylko to, że patrzą na problemy z innej perspektywy, ale także to, że lepiej postrzegają sytuacje organizacyjne i proponują radykalnie odmienne, zazwyczaj rewolucyjne sposoby podejścia do problematycznych zagadnień oraz do nadarzających się sposobności i zachodzących zmian”[469]. Autor określa posługiwanie się intuicją mianem nowego podejścia do zarządzania, które stanowi o sukcesie firmy w niestabilnym i pełnym zmian środowisku organizacyjnym.

Z kolei według Westona H. Agora „intuicja jest zdolnością umysłową, którą powinni posiąść członkowie zarządów oraz dyrektorzy firm, aby mogli wyjść naprzeciw wyzwaniom, jakie stawiają przed nimi czasy współczesne. Sposób, w jaki myśli zarząd, kiedy próbuje rozwiązać stojące przed nim problemy, decyduje o tym, jakie rozwiązania zostaną spostrzeżone i wprowadzone w życie. Intuicyjne zdolności umysłowe muszą być dzisiaj reprezentowane w zarządach korporacji oraz zintegrowane z bardziej tradycyjnymi stylami podejmowania decyzji”[470]. Co ważne, autor sugeruje, że członkowie zarządu posiadający wysoką intuicję powinni stanowić w nim jak najmniejszą reprezentację, aby uniknąć „grupowego myślenia” podczas podejmowania ważnych decyzji biznesowych.

Z powyższych analiz wynika, że niezależnie od pojmowania intuicji stanowi ona ważny czynnik sukcesu organizacji. Czy istnieją jednak intuicje moralne, które odgrywałyby równie ważną rolę w relacjach interpersonalnych na wszystkich szczeblach organizacji? Czym jest ów wewnętrzny głos, który mówi nam, jak należy postąpić, co wolno zrobić, a czego nie? Według Mariana Przełęckiego „[…] poznawczy status reakcji i orzeczeń aksjologicznych ujawnia się najdobitniej w pewnych sytuacjach kluczowych dla naszego życia moralnego – sytuacjach decydujących o naszej zasadniczej postawie moralnej, o naszym moralnym spojrzeniu na świat i ludzi. Sytuacje te, określane niekiedy jako sytuacje graniczne, związane są z pewnymi fundamentalnymi doświadczeniami egzystencjalnymi – takimi jak miłość i śmierć, cierpienie i wina, ekstaza i lęk. Nasza aksjologiczna wizja świata i człowieka okazuje się głęboko zakorzeniona w tego

[469] S. C. Harper, *Intuicja. Co odróżnia dyrektorów od kierowników niższych szczebli*, [w:] Ibidem, s. 146.

[470] W. H. Agor, *Poszukiwany: prezes z intuicją. Jak zwiększyć zdolności zarządu w zakresie podejmowania decyzji*, [w:] Ibidem, s. 160.

rodzaju przeżyciach. Nasze podstawowe sądy wartościujące stwierdzają fakty wartościujące, które ujawniają się w owych egzystencjalnych doświadczeniach"[471]. Trudno nie zgodzić się z powyższą tezą i bez problemu można znaleźć przykłady ją potwierdzające. Relacje interpersonalne w organizacji pełne są różnego rodzaju doświadczeń, które w mniejszym lub większym stopniu wpływają na życie jej członków. Wizja świata, jaką ma każdy człowiek, wpływa na jego stosunek do innych, ujawniając się właśnie w takich momentach. Istniejący kryzys aksjologiczny stanowi niestety odzwierciedlenie sposobu widzenia rzeczywistości przez większość ludzi. Źródło powyższego problemu, oprócz innych czynników, które wymieniłam w drugim rozdziale niniejszej pracy, upatruję we wzajemnej komunikacji.

Na czym polegać miałaby więc etyczna komunikacja? Problem ten został rozpatrzony między innymi przez Annę Gizę, według której każde działanie społeczne jest aktem komunikowania się, ponieważ niesie ze sobą określone znaczenie, „[…] zatem z punktu widzenia ogólnych problemów koordynacji ładu społecznego – komunikacja – właśnie owo uzewnętrznianie się znaczeń, celów, wartości itd. – jest podstawowym warunkiem koordynacji działań partnera, przewidywania, racjonalizowania zachowań"[472]. Autorka podkreśla, że komunikacja nie jest czymś ulotnym, ale stanowi silnie związany z życiem fakt, zauważa także wzajemną zależność problemów informacji, komunikacji oraz wiedzy ze sferą władzy. „Istnieje wiele teorii socjologicznych, które – pisze – traktują współczesne społeczeństwa jako społeczności, w których wiedza stała się władzą. Innymi słowy, właśnie komunikacja i informacja stały się w nich podstawowym narzędziem zawłaszczania przestrzeni społecznej, narzucania panowania, wprowadzania dystansu między grupami. Kompetencja komunikacyjna, kompetencja językowa stały się zatem podstawowym wyznacznikiem powodzenia jednostek w ich ekspansji społecznej, w realizowaniu ich indywidualnych dążeń"[473]. Pisząc o etyce komunikacji, autorka posłużyła się modelem Habermasa[474], zakładając, że etyczna komunikacja jest: relacją między komunikatem i rzeczywistością, innymi słowy, w odniesieniu do każdego aktu komunikacji pojawia się założenie, że to, co mówi nadawca, jest zgodne z prawdą; mówienie czegoś o czymś do kogoś ustanawia pewną relację interpersonalną, która może być właściwa bądź nie;

[471] M. Przełęcki, *Intuicje moralne*, Wydawnictwo Naukowe Semper, Warszawa 2005, s. 94.

[472] A. Giza, *Na czym polega „etyczna" komunikacja?*, [w:] J. Puzynina (red.), *Etyka międzyludzkiej komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe Semper, Warszawa 1993, s. 17.

[473] Ibidem, s. 17–18.

[474] Zob. J. Habermas, *Teoria i praktyka. Wybór pism*, PIW, Warszawa 1983, s. 41.

nadawca uprawomocnia roszczenie do szczerości, tj. mówi to, co rzeczywiście myśli; ponadto, każdy akt komunikacji zakłada, że nadawca mówi zrozumiale w stosunku do odbiorcy[475]. Prawdziwość, właściwa relacja pomiędzy nadawcą i odbiorcą, szczerość oraz zrozumiałość stanowią tym samym podstawy etycznej komunikacji. Co ważne, każdy powinien wykazywać gotowość do obrony powyższych zasad, pomimo różnic w widzeniu świata czy wyznawanych wartości.

Ważnym krokiem, który powinien podjąć lider w kierunku budowy efektywnej komunikacji w organizacji jest coaching oraz mentoring. W *Księciu* N. Machiavellego czytamy: „Są bowiem trzy rodzaje umysłów: jeden rozumie sam przez się, drugi rozumie to, co mu inni pokazują, trzeci nie rozumie ani sam przez się, ani gdy mu inni pokazują; pierwszy jest najwyborniejszy, drugi wyborny, trzeci do niczego"[476]. Coaching i mentoring – jak się wydaje – możemy zaliczyć do drugiego rodzaju. Coaching to „uwolnienie potencjału jednostki w celu maksymalizacji wyników jej pracy […], nie nauczanie, lecz wsparcie w samodzielnym uczeniu się"[477], a także „[…] trwała zależność, która skupia się na działaniach klientów zmierzających do zrealizowania swych wizji, celów lub pragnień"[478]. Z kolei „mentoring to dobrowolna, niezależna od hierarchii służbowej, pomoc udzielana przez jednego człowieka drugiemu, dzięki czemu może on poczynić znaczny postęp w wiedzy, pracy zawodowej lub sposobie myślenia"[479]. Głównym założeniem monitoringu jest pomoc innym w staniu się ludźmi, jakimi zawsze chcieli być[480].

Według Davida Clutterbucka istnieją zasadnicze różnice pomiędzy przywództwem w zespole a coachingiem zespołu. Najważniejsze odnoszą się do tego, że lider-menadżer ustanawia cele wspólnie z zespołem, podczas gdy lider-coach pomaga pracownikom w samodzielnym określeniu i ocenie celów. Podczas gdy pierwszy nadaje wizji ramy kontekstu organizacji, drugi pomaga zespołowi w poznaniu ukrytego znaczenia, powiązanego z opisaną wizją. I wreszcie lider-menadżer demonstruje swym zachowaniem, jak powinna wyglądać efektywna

---

475 Zob. A. Giza, *Na czym polega „etyczna" komunikacja?*, [w:] J. Puzynina (red.), *Etyka międzyludzkiej komunikacji*, op. cit., s. 18.

476 N. Machiavelli, *Książę. Rozważania nad pierwszym dziesięcioksięgiem historii Rzymu Liwiusza*, op. cit., s. 105–106.

477 D. Clutterbuck, *Coaching zespołowy*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009, s. 16.

478 Ibidem.

479 D. Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2002, s. 13.

480 Zob. S. Karwala, *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, s. 116.

komunikacja w organizacji, zaś lider-coach pomaga zespołowi zrozumieć samą teorię i zastosowanie komunikacji[481]. Lider-coach przewodzi innym zamiast wydawania poleceń i kontrolowania, tworzy liderów poprzez pomaganie innym w budowaniu ich świadomości, odpowiedzialności oraz wiary we własne siły. Podejście coachingowe zwiększa efektywność firmy i jest odpowiedzią na zmiany zachodzące w świecie[482]. Z kolei lider-mentor buduje i utrzymuje relację mistrz – uczeń na podstawie obustronnego zaufania, szacunku, uczciwości i emocjonalnego więzi, zaraża entuzjazmem i innowacyjnością, motywuje i inspiruje do działania, aktywnie słucha oraz, co bardzo istotne, promuje proaktywną, opartą na wartościach postawę zarówno w środowisku organizacyjnym, jak i poza nim[483].

Podejście coachingowe i mentoringowe stanowić może, a nawet powinno, wyzwanie dla osób zarządzających organizacją. Proces przeprowadzenia zmian w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa lider powinien jednak rozpocząć od samego siebie. „Jednakże w jaki sposób – stwierdza Iwona Majewska-Opiełka – coach, który nie ma właściwego charakteru, może pomóc czy choćby zauważyć brak tych cech charakteru u osoby, którą wspiera. […] Luka w efektywności może być luką w charakterze. Tu nie wystarczy coaching, potrzebny jest mentoring. Czasami trzeba się odwołać do pryncypiów, do naturalnych zasad rządzących zarówno biznesem, jak i życiem. Potrzebna jest postawa mentorska, a ta łączy się w dużym stopniu z postawą liderską"[484]. Łączenie obydwu podejść w kształtowaniu kultury organizacyjnej firmy wydaje się w tej sytuacji jak najbardziej uzasadnione.

Wzajemne komunikowanie się ludzi uwarunkowane jest z reguły emocjami, które odczuwają w trakcie rozmowy. Współcześnie wielu badaczy inteligencji emocjonalnej uznaje, iż stanowi ona niezbędną podstawę do pełnienia roli przywódczej przez osoby sprawujące kierownicze stanowiska oraz efektywnego i opartego na wartościach zarządzania organizacją. Pierwszy artykuł pt. *Emotional Intelligence* dotyczący inteligencji emocjonalnej został opublikowany w 1990 roku przez dwóch wybitnych psychologów i wykładowców uniwersyteckich: Petera Saloveya i Johna D. Mayera. Definiowali oni inteligencję emocjonalną jako

481 Zob. D. Clutterbuck, *Coaching zespołowy*, op. cit., s. 95–96.

482 Zob. J. Whitemore, *Coaching. Trening efektywności. Rozwój ludzkiego potencjału w oparciu o model GROW. Zasady oraz praktyka coachingu i przywództwa*, G+J Gruner+Jahr Polska, Warszawa 2011, s. 203–206.

483 Zob. S. Karwala, *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, op. cit., s. 124–126.

484 I. Majewska-Opiełka, *Liderowanie z wnętrza*, [w:] L. D. Czarnowska, *Coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2013, s. 62.

„[…] zdolność do monitorowania własnych oraz cudzych uczuć i emocji, rozróżniania ich oraz wykorzystywania tych informacji do kształtowania własnego myślenia i działania"[485]. Pojęcie to zostało następnie rozszerzone w napisanej pięć lat później książce Daniela Golemana *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, w której autor stwierdził, że na EI (*Emotional Intelligence*) składają się umiejętności postawy, determinujące zachowanie ludzkie zdolności i kompetencje, stan umysłu oraz styl, w jaki człowiek komunikuje się z innymi podczas codziennych interakcji[486]. Goleman rozwinął swoją teorię w późniejszych pracach, twierdząc, że EI „[…] odnosi się do zdolności rozpoznawania przez nas samych własnych uczuć i uczuć innych, do zdolności motywowania się i kierowania emocjami zarówno naszymi własnymi, jak i osób, z którymi łączą nas jakieś więzi"[487]. Według psychologa inteligencja emocjonalna składa się z pięciu podstawowych kompetencji emocjonalnych i społecznych, do których zaliczają się samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia oraz umiejętności społeczne. Emocjonalnie inteligentny przywódca powinien posiadać wiedzę na temat własnych odczuć i umiejętnie wykorzystywać ją przy każdorazowym podejmowaniu decyzji. Istotne jest także, aby realistycznie oceniał własne zdolności i wierzył w możliwości, które posiada. Kolejne kompetencje dotyczą panowania nad własnymi emocjami oraz przejmowania inicjatywy i nieustannego doskonalenia własnych zdolności, pomimo możliwych niepowodzeń. Ważne miejsce wśród opisanych wyżej zdolności zajmuje empatia polegająca na umiejętnym wczuwaniu się w uczucia innych osób, patrzeniu na sytuacje z ich punktu widzenia oraz tworzeniu i podtrzymywaniu istniejącej pomiędzy nimi więzi emocjonalnej. Do ostatnich kompetencji zaliczają się umiejętności rozpoznawania sytuacji społecznych, utrzymywania kontaktów z innymi pracownikami organizacji, negocjacji oraz współpracy i pracy zespołowej[488]. Pod wpływem prac wymienionych wyżej autorów inteligencja emocjonalna zyskała szeroki rozgłos na całym świecie i stała się przedmiotem zainteresowań wielu badaczy i praktyków, zajmując szczególne miejsce w naukach dotyczących organizacji i zarządzania. Zwrócenie uwagi na emocje w biznesie mogło wypływać z tendencji do zastąpienia twardego podejścia do zarządzania teoriami miękkimi, kładącymi nacisk na etykę, kulturę i potencjał ludzki w organizacji. Istotne znaczenie miało

[485] P. Salovey, J. D. Mayer, *Emotional Intelligence*, "Imagination, Cognition and Personality" 1990, Vol. 9, nr 3, s. 185–211, [w:] G. C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, op. cit., s. 118.

[486] Zob. D. Goleman, *Emotional Intelligence*, Bantam, New York 1995, [w:] Ibidem.

[487] D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999, s. 439.

[488] Zob. ibidem, s. 440.

także uświadomienie sobie faktu, iż posiadanie wysokiego ilorazu inteligencji IQ (*Intelligence Quotient*), który przekłada się na sukces w dziedzinie edukacji, nie jest równoznaczne z osiągnięciem sukcesu w życiu osobistym i zawodowym[489]. Jak słusznie zauważył Edward Nęcka, „inteligencja sama w sobie jeszcze nie jest mądrością. [...] Mądrość to wiedza, ale też umiejętność stosowania tej wiedzy w celu rozwiązywania ważnych problemów życiowych. Nie jest ona możliwa bez inteligencji, ale nie jest z nią tożsama. Inteligencja to warunek nabywania mądrości"[490]. Wraz z upływem czasu powstało szereg koncepcji opisujących inteligencję emocjonalną i jej priorytetowe znaczenie w zakresie przywództwa i zarządzania organizacją. Większość badaczy tego zjawiska uważa, że przywódcy posiadający wysoką dojrzałość emocjonalną kierują organizacją, mając na celu dobro wspólne wszystkich jej członków.

Przywództwo emocjonalne jest także nazywane przywództwem pierwotnym, naturalnym (ang. *primal leadership*). W książce *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej* Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis i Annie McKee przedstawili nową koncepcję zarządzania organizacją. Według autorów zadanie, które stoi przed liderem w organizacji, ma charakter emocjonalny, polega bowiem na wzbudzeniu pozytywnych uczuć u wszystkich, którymi lider kieruje. W ten sposób powstaje tzw. rezonans (współbrzmienie) wyzwalający w ludziach ich najlepsze cechy, zdolności umysłowe oraz talenty[491]. Ów rezonans jest możliwy do osiągnięcia, jeśli przywódca inteligentnie posługuje się swoimi uczuciami: jest wrażliwy na uczucia innych i przesuwa je w pozytywnym emocjonalnie kierunku, mówi, ale także postępuje z przekonaniem, zgodnie z wyznawanymi przez siebie wartościami, uwzględnia emocje innych, inspiruje i kreuje optymistyczne podejście do wszystkich zadań, które stoją przed zespołem, szczególnie w kryzysowej sytuacji[492]. Co najważniejsze, prawdziwy przywódca posiada inteligencję emocjonalną, składającą się z kompetencji osobistych i społecznych, do których autorzy zaliczają samoświadomość (samoświadomość emocjonalną, trafną samoocenę, pewność siebie), zarządzanie sobą (samokontrolę, otwartość, zdolność do adaptacji, motywację do osiągnięć, inicjatywę, optymizm), a także świadomość społeczną (empatię, świadomość organizacyjną, nastawienie na klienta) oraz

[489] Zob. E. Nęcka, *Inteligencja. Geneza, struktura, funkcje*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 100–101.

[490] E. Nęcka, J. Sowa, *Człowiek – umysł – maszyna. Rozmowy o twórczości i inteligencji*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2005, s. 60.

[491] Zob. D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Wydawnictwo Biznesowe Jacek Santorski, Wrocław–Warszawa 2002, s. 9.

[492] Zob. ibidem, s. 37.

zarządzanie relacjami, na które z kolei składa się: inspiracja, wywieranie wpływu na innych, stymulowanie ich rozwoju, inicjowanie zmian, zarządzanie konfliktami oraz praca zespołowa i współpraca[493]. W tym miejscu może pojawić się sceptycyzm i wątpliwość co do możliwości posiadania wszystkich wymienionych wyżej kompetencji, o których można wręcz stwierdzić, że stanowią uosobienie wybitnego przywódcy. Wiem jednak z własnego doświadczenia, że takie osoby istnieją, tym samym mam podstawy, aby twierdzić, że ideał, wbrew pozorom, jest możliwy do osiągnięcia. Warte podkreślenia są przedstawione w książce wyniki badań, z których autorzy wnioskują, że sukces organizacji wiąże się z posiadaniem przez liderów głównie inteligencji emocjonalnej, a nie – jak dotychczas uważano – zdolności intelektualnych czy technicznych[494]. Wyniki te stanowią antynomię poglądów wyrażonych przez przeciwników EI, które także zostaną przeze mnie przedstawione w niniejszej części pracy.

Kolejnym synonimem przywództwa emocjonalnego jest tzw. „przywództwo bez władzy". Opisują je w książce *Przywództwo bez władzy* współautorzy analizowanej przeze mnie wcześniej pozycji, Richard E. Boyatzis i Annie McKee. Przedstawiony przez nich obraz idealnego lidera nawiązuje do wcześniejszych przemyśleń. Twierdzą oni bowiem, że „najlepsi przywódcy są czujni i uważni, a także pozostają w harmonii z samymi sobą, z innymi i z całym otaczającym ich światem. Są wierni swoim przekonaniom, stają w obronie wyznawanych wartości, żyją intensywnie i z pasją. Doskonali przywódcy są inteligentni emocjonalnie i uważni – dążą do życia w pełnej świadomości siebie, innych, przyrody i społeczeństwa. Najlepsi przywódcy z nadzieją podchodzą do naznaczonego niepewnością współczesnego świata: poprzez przejrzystość wizji, optymizm i głębokie przekonanie o umiejętności (ich własnej oraz podwładnych) przekształcania marzeń w rzeczywistość inspirują innych. Najlepsi przywódcy radzą sobie z poświęceniem, trudnościami, wyzwaniami i możliwościami, kierując się empatią i współczuciem dla ludzi, którymi kierują i którym służą"[495]. Autorzy patrzą jednak na przywództwo budzące rezonans z innej perspektywy, zauważają bowiem, iż jedną z przyczyn powstania rozdźwięku w organizacji jest stres towarzyszący władzy. Ów stres może wynikać ze złożoności komunikacji i procesów decyzyjnych, braku oczywistości co do dokonywanych wyborów i autorytetu osoby sprawującej władzę czy wreszcie samotności, tak często doświadczanej przez osoby, które osiągnęły szczyty hierarchii organizacyjnej. Aby móc go zli-

493 Zob. ibidem, s. 271–274.
494 Zob. ibidem, s. 267–269.
495 R. Boyatzis, A. McKee, *Przywództwo bez władzy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 21–22.

kwidować i na nowo wzbudzić u innych współbrzmienie, przywódca powinien przejść – składający się z uważności, nadziei i współczucia – proces odnowy. Uważność jest stanem pełnej świadomości własnego wnętrza, innych osób oraz otaczającego środowiska. Przywódca powinien być czujny i wykazywać, tak rzadką w dzisiejszych czasach – umiejętność słuchania siebie, innych i otaczającej go rzeczywistości. Kolejnym z elementów jest nadzieja, która pozwala nam wierzyć, że pomimo trudności i kłopotów przyszłość może być lepsza. Z takim nastawieniem przywódca będzie dążył do realizacji wizji i celów, jednocześnie inspirując innych do działania. Ostatnim, trzecim elementem odnowy jest współczucie, które polega na umiejętności rozumienia potrzeb i pragnień innych ludzi. Po przejściu procesu odnowy następuje przekształcenie procesu zarządzania w przywództwo bez władzy, czyli takie, w którym istnieje rezonans tworzący harmonię pomiędzy umysłem, ciałem, sercem i duchem[496].

Wspomniany wyżej problem samotności został opisany w interesujący sposób przez Johna C. Maxwella w książce *Przywództwo. Złote zasady. Czego nauczyło mnie życie lidera.* Według autora samotność nie posiada związku z zajmowanym w organizacji stanowiskiem, lecz jest problemem wynikającym z osobowości. Jednostka, która przewodzi innym, lecz czuje się samotna, popełnia błędy, których sobie nie uświadamia. Samotność to kwestia wyboru. Wybitny lider prowadzi na szczyt innych ludzi, zaś samotność oznacza, iż nikt za nim nie podąża, co z kolei prowadzi do wniosku, że osoba stojąca na szczycie hierarchii organizacyjnej w istocie nie jest liderem, gdyż przedkłada dobro własne nad dobro ogółu. Wybitni liderzy unikają hierarchicznego myślenia, przykładają dużą wagę do nawiązywania trwałych relacji z członkami zespołu, mają świadomość tego, że sukcesy i porażki mogą nieść ze sobą negatywne skutki, doceniają pracowników i odnoszą się do nich z uczuciem sympatii oraz wspólnie realizują wizję organizacji[497].

Aby przywódca mógł inteligentnie posługiwać się swoimi uczuciami, powinien posiadać świadomość emocjonalną. Zagadnienie to poruszyli Gary Zukav i Linda Francis w książce *Serce duszy. Świadomość emocjonalna*. Każdy człowiek jest zmuszony do dokonania wyboru własnej drogi życia, którą podąża. Jednak niewiele osób uzmysławia sobie, że najdłuższa droga, jaką mają do przebycia wiedzie od głowy do samego serca. „Droga do serca to nasza przyszłość i jedyny sposób na jej kształtowanie. Jest to podążanie w stronę całości, integralności i współodczuwania. To uzdrowienie naszych tęsknot, uzdrowienie konieczne do

[496] Zob. ibidem, s. 151–262.

[497] Zob. J. C. Maxwell, *Przywództwo. Złote zasady. Czego nauczyło mnie życie lidera*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 15–24.

realizacji naszego całego potencjału”[498]. Droga do serca to nauka doświadczania emocji, która prowadzi ku świadomości emocjonalnej. Czym więc jest świadomość emocjonalna? „[…] Naturalnym ukierunkowaniem uwagi na najszlachetniejszą, przynoszącą spełnienie, radosną i pełną mocy część”[499], którą posiada każdy człowiek – duszę. Aby wniknąć do serca własnej duszy i osiągnąć świadomość emocjonalną, przywódca powinien być wrażliwy na wszystkie doznania płynące ze swojego ciała, nauczyć się doświadczać swoich emocji, zrozumieć je i zaakceptować[500]. Świadomość emocjonalna przywódcy jest kluczem do zrozumienia przez niego własnych uczuć, które kierują jego zachowaniem i w istotny sposób wpływają na wyniki pracy podwładnych mu osób. Ważne, aby uświadomić sobie, że jedynie akceptacja, szacunek i miłość do samego siebie prowadzi do akceptacji, szacunku i miłości wobec (i od) drugiego człowieka. Tylko wtedy lider będzie mógł zmienić swoje życie na lepsze i dążyć do pozytywnych zmian w życiu innych ludzi.

Teorie łączące emocje z przywództwem oraz opisaną przeze mnie w pierwszej części niniejszej pracy charyzmą, którą także uznaje się za właściwość charakteru lidera, pomimo dużego oddziaływania na styl zarządzania w organizacjach pod koniec lat dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku, stały się przedmiotem merytorycznej krytyki przez wielu badaczy tego zjawiska. Przeciwnicy inteligencji emocjonalnej i charyzmy, jako czynników mających główny wpływ na sukces organizacji, wysunęli szereg argumentów wykazujących słabe strony postrzegania osób sprawujących kierownicze stanowiska wyłącznie przez pryzmat ich cech osobowości. Justin Menkes, uznany ekspert w dziedzinie przywództwa, twierdzi, że inteligencja przywódcza stanowi zestaw zdolności, które powinna przejawiać osoba zarządzająca organizacją w trzech najważniejszych kontekstach pracy: wykonywaniu zadań, pracy z ludźmi i poprzez nich, a także samoocenie i właściwym przystosowaniu własnego zachowania i myślenia w stosunku do innych członków organizacji[501]. Przy czym każda z wymienionych wyżej kategorii odnosi się do zdolności poznawczych człowieka, zaś cechy osobowości postrzegane są jako marginalne determinanty wyników pracy. W podobnym tonie wypowiedzieli się w swoim artykule *The Value of Emotional Intelligence* – profesor Uniwersytetu Yale Peter Salovey i profesor Uniwersytetu Kalifornii – Irvine D. Pizzaro, według

498 G. Zukav, L. Francis, *Serce duszy. Świadomość emocjonalna*, Wydawnictwo Centrum, Gdynia 2003, s. 11.

499 Ibidem, s. 15.

500 Zob. ibidem, s. 257–262.

501 Zob. J. Menkes, *Inteligencja przywódcza*, op. cit., s. 24.

których brak jest empirycznych dowodów wykazujących wpływ inteligencji emocjonalnej na przewidywanie wyników pracy[502]. Kolejne zarzuty dotyczyły tego, że kontrola emocjonalna, motywacja, empatia czy pozytywne postrzeganie otaczającej rzeczywistości (uznawane za elementy EQ) są tak naprawdę składnikami stosowanych powszechnie modelów osobowości, a co za tym idzie, oceny na nich oparte nie przynoszą większej ilości nowych informacji niż przeprowadzane dotychczas testy osobowości[503].

Krytyce została poddana także teoria charyzmatycznego przywództwa M. Webera. Według Rakesha Khurana, profesora Leadership Development na Harvard Business School, kierownik posiadający charyzmę posiada zdolność inspirowania i motywowania swoich pracowników oraz wytworzenia poczucia pewności u analityków i inwestorów, jednak powyższe zalety pociągają za sobą także szereg negatywnych konotacji, które sprawiają, że strategiczne, polityczne i inne zdolności kierownicze są całkowicie pomijane lub traktowane jako nieistotne dla zarządzania organizacją. Autor podkreślił także, że w wyniku stosowania praktyk polegających na zatrudnianiu osób wyłącznie ze względu na ich charyzmę, a nie inne zdolności, wiele korporacji poniosło biznesową porażkę na poziomie działań rynkowych i upadło[504]. Przeciwnikiem idei charyzmatycznego przywództwa jest także Patricia Russo, dyrektor generalny „Alcatel-Lucent Technologies", która – odróżniając osobowość od zdolności – stwierdziła, że miło jest posiadać charyzmę i prezencję, „[...] ostatecznie jednak to zdolności, kompetencje i przywództwo dają efekty. Można mieć całą charyzmę świata, ale jeśli nie kieruje się efektywnie, nie zarządza i nie widać rezultatów, to jest to bez znaczenia. Wszystkie wielkie twierdzenia nic nie znaczą, jeśli ich autor nie jest w stanie się z nich wywiązać. Przyszłość zawsze nadejdzie i pokaże, czy to, co się obiecało, stało się rzeczywistością"[505]. Kolejnym z oponentów opisanej przeze mnie teorii jest Jonathan Miller, były dyrektor generalny AOL (*America OnLine*), który twierdził, że propagowany przez wiele osób styl charyzmatyczny, nie tylko nie posiada nic wspólnego z efektywnym obsługiwaniem rynku zbytu i klienta, ale tworzy typ organizacji, która koncentruje się wyłącznie na maksymalizacji

502 Zob. P. Salovey, D. Pizarro, *The Value of Emotional Intelligence*, [w:] J. Menkes, *Inteligencja przywódcza*, op. cit., s. 119.

503 Zob. R. Sternberg (red.), *Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press 2000, [w:] J. Menkes, *Inteligencja przywódcza*, op. cit., s. 119.

504 Zob. R. Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*, Princeton Uniwersity Press 2002, [w:] Ibidem, s. 121–122.

505 J. Collins, *Good to Great*, HarperBusiness 2001, [w:] Ibidem, s. 122.

zysków i pomija tak istotny dla efektywnego zarządzania czynnik, który w przypadku organizacji stanowią jej konsumenci[506].

Poglądy przeciwne przywództwu charyzmatycznemu zostały wyrażone także przez polskich badaczy, między innymi Jana Poleszczuka, który w artykule *Charyzmatyczne przywództwo: strategia przełamania ograniczeń indywidualnej racjonalności* pisze o czterech problemach związanych z władzą charyzmatyczną: problemie legitymizacji, problemie akceptacji, problemie dopasowania oraz problemie siły i stabilności. Problem legitymizacji wynika z tego, że, „nadprzyrodzona moc" posiadana przez przywódcę stanowi często podstawę do wydawania przez niego rozkazów oraz kontroli zachowań swoich podwładnych. Sprawowane w ten sposób rządy mogą prowadzić do negatywnych konsekwencji (przykładem może być np. Adolf Hitler). Pisząc o problemie akceptacji, autor dokonuje stwierdzenia, że charyzmatyczny lider w rzeczywistości nie posiada żadnego niezwykłego daru. Jego charyzma opiera się jedynie na wytwarzaniu zbiorowego złudzenia i utrzymaniu podwładnych w przeświadczeniu, iż posiada on nadzwyczajne zdolności. Problem dopasowania polega na tym, że osoby nienależące do grupy wyznawców dostrzegają manipulacje przywódcy, istnieje więc możliwość, że lider poszukuje jedynie osób uległych oraz podatnych na jego urok i czar. Ostatnie z zagrożeń, jakie wynikać mogą ze sprawowania władzy przez charyzmatycznego przywódcę, dotyczą problemu siły i stabilności. Według Poleszczuka władza charyzmatyczna prowadzić może niekiedy do stłumienia instynktu samozachowawczego i autodestrukcji osób słuchających rozkazów przywódcy[507].

W podobnym tonie została napisana książka *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej* autorstwa Czesława Sikorskiego, który odbiera przywództwo emocjonalne jako zagrożenie dla koordynacji demokratycznej. Autor przedstawił w niej sylwetkę przywódcy jako opiekuna i eksperta oraz kapłana i wychowawcy. Jedną z podstawowych potrzeb ludzkich jest potrzeba pewności i bezpieczeństwa. Członkowie organizacji, dążąc do jej zaspokojenia, godzą się na uległość wobec przywódcy – opiekuna, który ma za zadanie chronić ich od zagrożenia, przez co zyskuje ciche przyzwolenie na wymierzanie im kar i gróźb za popełnione błędy. Relacja ta jest wyrazem tęsknoty podwładnych za utraconym dzieciństwem. Rola opiekuna uzupełniana jest często przez rolę eksperta lub dowódcy, który komunikuje się z innymi

[506] Zob. ibidem.

[507] Zob. J. Poleszczuk, *Charyzmatyczne przywództwo: strategia przełamania ograniczeń indywidualnej racjonalności*, [w:] J. Sieradzan (red.), *Charyzma. Jej funkcja w życiu religijnym, politycznym i społecznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008, s. 135–136.

jedynie poprzez rozkazy. Przy roli kapłana pojawia się u podwładnych nowa potrzeba – identyfikacji. W tym przypadku przywódca stanowi dla innych wzór celów i wartości, podwładni bezwzględnie zgadzają się z jego opinią, a oparcie dla wzajemnej relacji zamiast zrozumienia stanowi wiara. Z rolą kapłana wiąże się rola wychowawcy, który uczy, w jaki sposób należy realizować cele wyznaczone przez kapłana. Sikorski krytykuje przywództwo emocjonalne, twierdząc, iż jest ono domeną ludzi o niskiej samoocenie, podatnych na wpływy silniejszych od nich jednostek, co zaś się tyczy przywódców to samorealizują się przez władzę, czyniąc podwładnych narzędziem do wykonania swoich celów. Ogólna wymowa fragmentów dotyczących przywództwa emocjonalnego sprowadza się do nadania mu totalitarnego charakteru, przywódcy zaś – miana władcy, który ubezwłasnowolnia swoich poddanych[508].

Z przedstawionych przykładów można wysunąć wniosek, że styl zarządzania oparty jedynie lub w głównej mierze na inteligencji emocjonalnej i charyzmie niesie ze sobą szereg zagrożeń. Wszyscy wymienieni badacze twierdzą, że cechy osobowości nie są ostatecznymi i niezbędnymi czynnikami warunkującym wyniki biznesowe organizacji, zwracają natomiast uwagę na pomijane w tego typu teoriach – zdolności poznawcze człowieka. „Koncepcje przywództwa skupione na osobowości – pisze Justin Menkes – odwołują się do cech, które w najlepszym razie odgrywają minimalną rolę w wynikach działania. Gdy są uwzględniane wraz z kryteriami, które rzeczywiście się liczą, zaciemniają naszą zdolność wychwytywania albo rozwijania wyjątkowego talentu, przesłaniając ocenę tym, co nieistotne i co wprowadza w błąd"[509]. Autor krytykuje między innymi takie prace jak: dotyczącą przywództwa charyzmatycznego *Theory of Charismatic Leadership* z 1976 roku, napisaną przez profesora Uniwersytetu Whartona – Roberta House'a, czy *Primal Leadership* z 2002 roku autorstwa wybitnych znawców w zakresie inteligencji emocjonalnej: Daniela Golemana, Richarda E. Boyatzisa i Annie McKee, twierdząc, że ich autorzy nie biorą pod uwagę jakości podejmowania decyzji i „[...] zachęcają nas w istocie, byśmy zlekceważyli głębokie różnice w poziomie zdolności poznawczych (które faktycznie istnieją) i zwrócili się w stronę mętnej, bezpłodnej koncepcji osobowości i stylu"[510]. Czy więc możliwe i równie efektywne jest zarządzanie organizacją przez osoby nieposiadające charyzmy? Patrząc jedynie z perspektywy wyników działań biznesowych, możliwe jest podanie kilku

---

508 Zob. Cz. Sikorski, *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2006, s. 43–55.

509 J. Menkes, *Inteligencja przywódcza*, op. cit., s. 127.

510 Ibidem.

przykładów mogących poświadczyć prawdziwość tej tezy. Osoby sprawujące kierownicze stanowiska mogą przecież zarządzać organizacją w różny sposób i jednocześnie wykazywać jednakową skuteczność w działaniu. Nie można jednak pominąć – tak istotnych dla kultury organizacji, opartych na podstawowych wartościach – relacji międzyludzkich. I w tym miejscu nasuwa się myśl dotycząca przywództwa emocjonalnego i jego roli w kreowaniu relacji dzięki emocjom.

Z lektury niniejszej części książki wynika, że intuicja, komunikacja oraz inteligencja stanowią niezbędne czynniki etycznego zarządzania organizacją. Niektórzy badacze dostrzegają istotną rolę intuicji, inni pomniejszają jej znaczenie. Podobnie jest z przywództwem emocjonalnym. Część uznaje je za innowacyjny i priorytetowy styl zarządzania organizacją, z kolei inni traktują jako zagrożenie. Oponenci tej teorii wskazują przede wszystkim na zwrócenie głównej uwagi na osobowościowe cechy przywódcy, przy jednoczesnym marginalnym traktowaniu zdolności poznawczych. Czy możliwy jest więc Arystotelesowski „złoty środek", który łączyłby inteligencję emocjonalną ze zdolnościami umysłowymi osoby sprawującej władzę? Na to pytanie każdy musi sobie odpowiedzieć indywidualnie. W pewnym sensie każdy z nas jest liderem, lecz aby dokonać ewolucji w stosunkach międzyludzkich oraz świadomości społecznej, każdy człowiek sam powinien uosabiać zmianę, której oczekuje od świata[511]. Jak przekonuje Daniel Goleman, „inteligencji emocjonalnej można się nauczyć. Proces ten nie jest łatwy. Wymaga dużo czasu, ale przede wszystkim zaangażowania. Jednak korzyści wynikające z posiadania dobrze rozwiniętej inteligencji emocjonalnej, zarówno dla jednostki, jak i dla firmy, warte są tego wysiłku"[512]; z kolei „moralność jest niekończącym się nigdy zadaniem, które zawsze powinno kierować naszymi sądami i ożywiać nasze dążenia"[513]. Powyższa myśl powinna kierować naszymi emocjami w relacjach interpersonalnych z każdym człowiekiem, którego spotkamy na drodze życia.

511 Słowa Mahatmy Gandhiego wykorzystane jako tytuł rozdziału, [w:] R. Boyatzis, A. McKee, *Przywództwo bez władzy*, op. cit., s. 263.

512 D. Goleman, *Co czyni Cię przywódcą?*, [w:] *Harvard Business Review. Atrybuty przywódcy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 26.

513 A. Einstein, *Pisma filozoficzne*, op. cit., s. 412.

## 3.4 ETYCZNE FUNDAMENTY PRZEWODZENIA W ORGANIZACJI

Etykę indywidualną w organizacjach definiujemy jako „[...] osobiste przekonania jednostki o tym, czy jakieś zachowanie, działanie czy decyzja są słuszne czy niesłuszne”[514]. Zachowanie etyczne mieści się w ogólnie przyjętych i akceptowanych normach społecznych, zaś zachowanie nieetyczne traktujemy jako takie, które nie jest im podporządkowane. Etykę zarządzania możemy więc określić jako normy zachowania, którymi kierują się poszczególni menadżerowie w relacjach interpersonalnych na wszystkich szczeblach organizacji[515].

Organizacja, jak już zdążyliśmy się przekonać, tworzy szczególnego rodzaju strukturę, w której jeden z fundamentów stanowią wartości. „Człowiek żyje w świecie wartości – twierdzenie to – pisze Józef Lipiec – nie jest wcale efektowną metaforą, ale dokładnym odzwierciedleniem rzeczywistego stanu rzeczy. Każdy bowiem obiekt znajdujący się w relacji z ludzkim podmiotem dysponuje możliwością bycia wartościowym wedle tego, czy ten obiekt dysponuje sobą samym, to znaczy obiektywnymi właściwościami, które, odpowiadając na zapotrzebowanie podmiotu, decydują o zajściu jakościowo określonej relacji podmiotowo-przedmiotowej. Człowiek nie tworzy wartości z niczego, ale je odkrywa dla siebie w zawartości świata. Aktualizacja wartości, czyli dookreślające się jakościowo rzeczywiste ich pojawianie się, zależne jest tedy równocześnie od konkretnego, dookreślonego w swej indywidualnej otwartości aksjologicznej podmiotu indywidualnego. Obecność wartości wśród ludzi, potraktowanych zbiorowo jako społeczeństwo lub gatunek stanowi zaś rezultat pojawiania się ich u poszczególnych jednostek oraz wynika z powszechności i utrwalania się w kulturze”[516]. Współczesne środowisko organizacyjne cechuje wielokulturowość, by zaś odpowiedzieć na wyzwania zmieniających się czasów menadżerowie muszą stać się liderami globalnymi. Czy możliwe jest więc stworzenie etyki uniwersalnej? W książce *Człowiek i świat wartości. Wprowadzenie do aksjologii* Józef Lipiec stworzył dekalog wartości uniwersalnego systemu moralnego, sank-

---

[514] Podrozdział 3.4 zawiera fragmenty artykułu *Etyczny wymiar przywództwa a idea dobra wspólnego*, który ukazał się w: D. Probucka (red.), *Dobro wspólne*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2010, s. 425–440. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit., s. 109.

[515] Zob. ibidem, s. 109–111.

[516] J. Lipiec, *Świat wartości. Wprowadzenie do aksjologii*, Wydawnictwo FALL, Kraków 2001, s. 22–23.

cjonując jednocześnie niezrealizowany dotąd projekt społeczeństwa globalnego. Do wymienionych przez autora zasad moralnych należą takie wartości jak tolerancja, bezpieczeństwo, wolność, sprawiedliwość, godność, praca, solidarność, piękno, prawda oraz miłość[517]. „Ten dziesięciopunktowy zestaw fundamentalnych wartości – pisze w epilogu – powinien być przekształcony w układ szczegółowych dyrektyw moralnych. Jego zawartość musiałaby jednak przekroczyć setki i tysiące przykazań oraz tyleż samo zaleceń, co do sposobu rozwiązywania różnorakich konfliktów. Przyświecające mi przekonanie o poszukiwaniu tego, co wspólne, unikaniu zaś dzielących ludzi różnic, zmusiło mnie do pominięcia wielu ważnych, jak sądzę wątków, dotąd obecnych w etykach stosowanych"[518]. Kierując się powyższą refleksją, postawiłam sobie za zadanie stworzenie własnego dekalogu uniwersalnych wartości organizacyjnych, które – wzajemnie z siebie wynikając – stanowią jednocześnie uzupełnienie systemu moralnego filozofa. Za najważniejsze uznałam: odwagę, uczciwość, szczerość, wiarygodność, zaufanie, ideowość, pokorę, przyjaźń, przyzwoitość oraz spójność wewnętrzną.

„Etyka charakteru – pisał Steven R. Covey – zakłada, że istnieją podstawowe zasady skutecznego działania i tylko ci osiągną prawdziwy sukces i trwałe szczęście, którzy je poznają i na ich podstawie kształtują swój charakter"[519]. We współczesnych czasach sukces życiowy postrzegany jest w kontekście etyki osobowości, która skupia się na postawach, zachowaniach oraz wypracowanych umiejętnościach i technikach[520]. Wykreowany zbiór cnót to zwrot ku etyce charakteru, ufundowanej na wartościach , charakter zaś pojmowany jest jako „[…] praktyczny konsekwentny sposób myślenia według niezmiennych maksym"[521].

Według Anieli Dylus „stereotypowe postrzeganie gospodarki zwykle wyznacza wykluczenie możliwości pogodzenia racjonalności ekonomicznej z etyczną, a takie właśnie jej widzenie zdaje się być dominujące i w środowiskach biznesowych i poza nimi. Na gospodarkę spogląda się np. przez pryzmat pierwszego skradzionego miliona, dżungli, w której silniejszy zjada słabszego, niewidzialnej ręki, kasyna lub metafory pokerowej zakładającej, że kłamstwo należy do reguł gry. Rozpowszechnienie się w potocznym myśleniu o gospodarce tych metafor, a co za tym idzie, groźba «samorealizującego się proroctwa» – jest prawdziwym

[517] Zob. ibidem, s. 203–239.
[518] Ibidem, s. 239.
[519] S. R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013, s. 15.
[520] Zob. ibidem.
[521] I. Kant, *Krytyka praktycznego rozumu*, op. cit., s. 241.

wyzwaniem dla etyki biznesu"[522]. Wyzwanie to nie pozostało bez odpowiedzi, przyjrzyjmy się więc, jakimi wartościami powinien się kierować w działaniu przywódca przyszłości i jaki rodzaj zarządzania sprzyja realizacji idei dobra wspólnego.

Za pierwszy, etyczny fundament przewodzenia w organizacji uznałam odwagę. Refleksje odnośnie do pierwszej z cnót możemy odnaleźć już w starożytności, choćby u Arystotelesa. W *Etyce nikomachejskiej* czytamy, że „[...] dzielność etyczna i rozum, z których czynności szlachetne wypływają, nie mają nic wspólnego z władzą despotów. [...] Jeśli szczęście jest działaniem zgodnym z dzielnością etyczną, to można przyjąć, że zgodnym z jej rodzajem najlepszym"[523]. Według filozofa dzielność etyczna polega na zachowaniu złotego środka pomiędzy zuchwalstwem i tchórzostwem. W tym rozumieniu odwaga oznacza dla lidera konsekwentne dążenie do wspólnego celu i realizowanie wizji organizacji pomimo mogących się pojawić przeszkód i niebezpieczeństw, podejmowanie decyzji i działań spójnych z systemem wartości i kodeksem etycznym firmy, a także nieunoszenie się pychą oraz służbę innym. Zgodnie z koncepcją „rachunku odwagi" Kathleen K. Reardon, charyzmatyczni i skuteczni liderzy posiadają ponadprzeciętną skłonność do podejmowania odważnych decyzji. W celu uniknięcia porażki, ich działanie poparte jest przygotowaniem oraz dogłębną analizą zaistniałego problemu. Wspomniany „rachunek odwagi" składa się z trzech poziomów procesów decyzyjnych. Na najniższym poziomie znajdują się kwestie, co do których lider nie jest w pełni przekonany; poziom średni dotyczy zagadnień, na temat których lider ma własne zdanie, lecz może je zmienić w przypadku uzyskania nowych informacji; zaś najwyższy poziom obejmuje kwestie moralne, wartości, przekonania, w obronie których lider wykazuje się odwagą i jest w stanie o nie walczyć[524]. Zmieniająca się nieustannie rzeczywistość gospodarcza i społeczna niejednokrotnie stawia lidera przed trudnymi wyborami. Podejmowanie decyzji, niezależnie od okoliczności, powinno być poparte odwagą. Według Johna C. Maxwella przywództwo powiązane jest z chęcią ponoszenia ryzyka, pasją dokonywania zmian, niezadowoleniem z istniejącego stanu rzeczy, braniem odpowiedzialności za własne czyny oraz dostrzeganiem możliwości przełamania impasu i wyjścia z kryzysowej sytuacji. „Przywództwo – kontynuuje przemyślenia

---

[522] W. Gasparski, *Przedmowa*, [w:] W. Gasparski (red.), *Uczciwość w świecie finansów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 12.

[523] Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, t. 5, s. 289–290.

[524] Zob. W. Włodarski, *Optymizm i pesymizm w przywództwie oraz samoprzywództwie*, [w:] L. D. Czarnowska, *Coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*, op. cit., s. 40.

autor – to gotowość do stania na czele. Przywództwo to otwarty umysł i otwarte serce. Przywództwo to umiejętność zapomnienia o własnym ego w imię wspólnego celu. […] Przywództwo to jedność serca, umysłu i duszy. Przywództwo to umiejętność troszczenia się o innych i uwalniania dzięki temu energii, możliwości i idei. Przywództwo to przekształcanie marzeń w rzeczywistość. Przywództwo to przede wszystkim odwaga”[525]. Ciekawą koncepcję opisywanej cnoty przedstawił w eseju *O odwadze* Tadeusz Czeżowski, który stwierdził, że odwaga podlega kilku prawidłowościom, a mianowicie: prawu wyprawy, prawu sugestii, prawu sukcesu oraz prawu wartości celu. Ostatnie z praw, jak sama nazwa wskazuje, mówi o tym, że uświadomienie sobie przez człowieka wartości celu dodaje mu odwagi w drodze do jego realizacji. „Odwaga – pisze etyk – jest cenną społecznie zaletą charakteru i wyrabianie odwagi jest jednym z ważnych celów wychowawczych”[526]. Tadeusz Kotarbiński zapytał kiedyś: „Co właściwie podoba nam się etycznie w postawie i działaniach ludzi odważnych, dobrych, prawych i sublimowanych? Czy nie za to szanujemy takich, że można liczyć na nich jako na opiekunów? Że taki stanie twardo na placu w obliczu niebezpieczeństwa, broniąc tych, którzy są zdani na jego obronę, że takiemu nie zabraknie chęci, by pomóc innemu wydobyć się z klęski, że taki, skoro zapowiedział, że zrobi, co potrzeba, to dotrzyma zapowiedzi i zrobi […]”[527]. Fakt postawienia tego rodzaju pytań jest dość wymowny. Według Sun Tzu, autora *Sztuki wojny*, cnotliwym dowódcą jest ten, „[…] kto – atakując – nie myśli o osobistej sławie, a wycofując się, potrafi uczynić to nawet w obliczu nieuchronnej kary”[528]. Opisywana cnota jest istotna przede wszystkim ze względu na trudne zadanie, jakie stoi przed liderem. „W warunkach osiągniętej wolności i demokracji – pisze Jadwiga Puzynina – szczególnej wagi nabiera walka o wartości moralne, zapewniające i właściwe funkcjonowanie demokracji, i całość harmonijnego współżycia wszelkich grup społecznych”[529]. Odwaga jest domeną ludzi niezwykłych, liderów, którzy przyjmują odpowiedzialność za swoje

[525] J. C. Maxwell, *Przywództwo. Złote zasady. Czego nauczyło mnie życie lidera*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 13–14.

[526] P. J. Smoczyński (red.), *Tadeusz Czeżowski. Pisma z etyki i teorii wartości*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1989, s. 200.

[527] T. Kotarbiński, *Żyć zacnie*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1989, s. 45–46.

[528] R. D. Kaplan, *Polityka wojowników. Dlaczego przywództwo potrzebuje pogańskich wartości*, Wydawnictwo Sprawy Polityczne, Elbląg 2008, s. 73.

[529] J. Puzynina, *Co znaczy „walka o wartości”?*, [w:] J. Mazur, A. Małyska, K. Sobstyl (red.), *Człowiek wobec wyzwań współczesności. Upadek wartości czy walka o wartość?*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007, s. 28.

czyny, nigdy się nie poddają, a ich działanie w świecie odzwierciedla wartości, których są nośnikami.

Miejsce drugie w dekalogu zajmuje uczciwość – cnota, jak się wydaje, w dzisiejszym świecie deprecjonowana. W ujęciu encyklopedycznym oznacza ona „[…] zachowywanie uznanych norm moralnych, rzetelność w ich spełnianiu; prawość. Pojęcie uczciwości może określać konkretne postępowanie w danych okolicznościach (uczciwość sytuacyjna) bądź względnie trwałą cechę charakteru, implikującą moralną determinację podmiotu działania (uczciwość dyspozycyjna)”[530]. Zdaniem Jennifer Jackson „nieuczciwość polega na nadużyciu zaufania lub zaniedbaniu obowiązku”[531]. W środowisku organizacyjnym, choć nie tylko, zaufanie jest szczególnie często nadużywane, co niestety utwierdza tylko przekonanie o powszechnej degradacji moralności. Z kolei według Stephena P. Robbinsa uczciwość w nieodłączny sposób powiązana jest z rzetelnością i prawdomównością, które charakteryzują się kompetencją, konsekwencją, lojalnością i szczerością. W niniejszym rozumieniu uczciwości kompetencja sprowadza się do przekonania o wiarygodności pracownika lub instytucji, konsekwencje tworzą przeświadczenie o przewidywalności i umiejętności prawidłowego osądu przy podejmowaniu decyzji finansowych, lojalność wiąże się z wiarą w obronę dobra klienta, zaś szczerość polega na założeniu prawdomówności obu stron[532]. We współczesnym świecie biznesu uczciwość stanowi pierwszy warunek działania sektora finansowego i jest wymagana z obu stron: zarówno od instytucji, jak i klientów, a jej zachowanie stanowi właściwy warunek bezpieczeństwa zawieranych transakcji. O ile w tym sensie działanie takie nie budzi żadnych wątpliwości, niestety, historia w przejrzysty sposób pokazuje, że uczciwość się nie opłaca, bogactwo można bowiem zdobyć, postępując nieetycznie[533]. Powyższe przeświadczenie umacnia się tym bardziej, im więcej afer korupcyjnych czy innego rodzaju malwersacji wychodzi na światło dzienne, czego niechlubne przykłady zauważyć możemy także w polskiej polityce. Biorąc choćby pod uwagę ostatnie wydarzenia, wydawać się może, że uczciwie postępujące osoby stanowią współcześnie nieliczny odsetek populacji. Wszystko to nie tylko prowadzi do obniżenia poziomu zaufania społecznego, ale powoduje wytworzenie się atmosfery strachu, obłudy i zakłamania. Maria Ossowska pisała, że „potrzebni są nam ludzie uczciwi wobec

530 S. Jedynak (red.), *Mały słownik etyczny*, op. cit., s. 234.

531 Zob. J. Jackson, *Biznes i moralność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 13.

532 Zob. W. Gasparski et al., *Etyka w świecie finansów: pojęcia i zagadnienia*, [w:] W. Gasparski (red.), *Uczciwość w świecie finansów*, op. cit., s. 46–47.

533 Zob. ibidem, s. 44–46.

siebie i wobec innych, ludzie, którym się ufa. Brak zaufania bowiem w obcowaniu z ludźmi czyni społeczeństwo chorym”[534]. Uczciwość oznacza pełną szczerość w relacjach interpersonalnych występujących na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej.

W *Encyklopedii filozofii* czytamy, że „w *History of England* Hume powiada, że ludzie są nader skłonni do obłudy; w przeciwieństwie do niej przez szczerość rozumiemy pełne i jasne przedstawienie swojej kwestii, bez żadnych zbędnych dodatków. Filozofowie zastanawiają się od dawna nad tym, czy moralność domaga się szczerości, czy też tylko odpowiedniego postępowania i wypełniania swoich obowiązków, a także nad tym, jak daleko może się posunąć moralny wymóg szczerości. Kant wyraźnie oświadcza, że nieszczerość wymaga najbaczniejszej uwagi, ona bowiem jest właśnie korzeniem wszelkiego zła, które ogarnia stosunki międzyludzkie”[535]. W stwierdzeniu tym możemy odnaleźć dużo prawdy. Nieszczerość z samej swojej natury jest czymś złym, w konsekwencji prowadzi więc do zgubnych skutków. Bycie szczerym oznacza wyrażanie własnych uczuć oraz tego, co się myśli, ale także zgodne z tym postępowanie. Szczerość możemy także rozumieć jako „otwieranie się z odkrywaniem siebie przed innymi. […] Z psychologicznego punktu widzenia zwerbalizowanie naszych uczuć i myśli pomaga nam je lepiej zrozumieć i zasymilować. Natomiast ze społecznego punktu widzenia otwarcie się umacnia naszą więź z ludźmi, przed którymi się otwieramy”[536]. Można by w tym miejscu zastanowić się nad tym, czy istnieją granice szczerości. Co prawda większość ludzi uważa, że – mając na uwadze dobro drugiej osoby – nie zawsze należy być otwartym i prostolinijnym. Problem ten stanowi niewątpliwie wątek godny dłuższej analizy, nie można jednak zaprzeczyć, że aby akt przekazywania prawdziwych informacji można było uznać za etyczny, powinien on spełniać kilka kryteriów. Przede wszystkim „[…] musi być prawdziwy, nie może przynosić szkody osobom niewinnym, nie może być dokonywany we własnym interesie (powinien być źródłem korzyści dla innych lub dla organizacji), musi być konsekwencją moralnej refleksji, […] musi co najmniej dawać nadzieje na wywołanie pozytywnych zmian, nie może być podejmowany złośliwie ani w gniewie”[537]. Zadaniem, które stoi przed przywódcą w tym wymiarze, jest tworzenie kultury

534 M. Ossowska, *O człowieku, moralności i nauce*, op. cit., s. 559.

535 T. Honderich, *Encyklopedia filozofii*, t. 2, op. cit., s. 891.

536 J. W. Pennebaker, *Otwórz się: uzdrawiająca siła wyrażania emocji*, Media Rodzina, Poznań 2001, s. 231, [w:] L. Strumska-Cylwik, *Pomiędzy otwartością i zamknięciem*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2005, s. 27.

537 W. Bennis, D. Goleman, J. O'Tole, *Przejrzystość w biznesie. Szczerość, zaufanie, jasne zasady*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 115.

szczerości i przejrzystości. W tak rozumianej organizacji istnieje demokratyzacja środowiska pracy, zlikwidowane są elementy hierarchii, lider rozstrzyga wszelkie problemy na podstawie obiektywnych kryteriów, nie kierując się osobistymi pobudkami, zaś ogólna dostępność informacji sprawia, że pracownicy rozumieją istotę podejmowanych przez niego działań[538]. Z dotychczasowych przemyśleń wynika, iż odwaga, uczciwość i szczerość konstytuują wiarygodność; ta z kolei, stanowi następny ważny fundament etycznego przewodzenia w organizacji.

Wiarygodność określana jest jako „[…] słabsza wersja prawdy. Opiera się na kryteriach wyznaczających stopień zaufania do informacji – a to poprzez uzasadniające akceptację wsparcie, którego mogą dostarczyć rzetelne i przekonujące źródła (osobowe, empiryczne czy metodologiczne). Jeśli zatem mówi się o źródłach informacji, że są one stopniowalne do swojej pewności czy niezawodności, to chodzi o to, że stopień wiarygodności danego stwierdzenia jest wyznaczony przez najpoważniejsze z dostępnych źródeł, które potwierdza dane stwierdzenie. Stopień wiarygodności danego stwierdzenia zależy przeto raczej od jego statusu «dowodowego» niż od jego specjalnego stosunku do innych alternatywnych stwierdzeń. W tym względzie wiarygodność różni się zasadniczo od prawdopodobieństwa. Stopień wiarygodności zbioru połączonych ze sobą zdań (inaczej niż ich prawdopodobieństwo) jest wyznaczony przez najmniej wiarygodne zdanie z tego zbioru, innymi słowy mówiąc: wiarygodność tych zdań tworzy łańcuch, a miarą wiarygodności całego zbioru jest wiarygodność całego ogniwa"[539]. Odejdźmy na chwilę od czysto teoretycznego ujęcia wiarygodności i skupmy się na próbie wykazania istotnej roli, jaką odgrywa ona w biznesie. Według Matthew Michalewicza wiarygodność stanowi klucz do sukcesu przedsiębiorstwa i opiera się na motywacji, weryfikacji koncepcji oraz zaangażowaniu. Do innych konstytuujących ją czynników zalicza się również konsekwentne przestrzeganie przez menadżera zasad, które wyznaje, właściwy, polegający na szacunku i życzliwości stosunek do ludzi oraz przyjmowanie odpowiedzialności za popełnione błędy[540]. Steven M. Bornstein i Anthony F. Smith wymieniają sześć kryteriów, na których powinna opierać się wiarygodność przywódcy, a mianowicie: przekonaniu – przywódca powinien wykazywać zaangażowanie i pasję w odniesieniu do wizji organizacji, którą posiada; charakterze – powinien konsekwentnie demonstrować prawości swojego charakteru, uczciwość, szacunek

[538] Zob. ibidem, s. 50–51.

[539] T. Honderich (red.), *Encyklopedia filozofii*, t. 1, op. cit., s. 962.

[540] Zob. M. Michalewicz, Z. Michalewicz, *Wiarygodność. Klucz do sukcesu w biznesie*, Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2005, s. 2–17.

i zaufanie do jej wszystkich członków; trosce – powinien wyrażać troskę o osobiste i zawodowe dobro innych; odwadze – być zawsze gotowy stanąć w obronie swoich poglądów, zakwestionować przekonania innych oraz przyznać się do popełnionych błędów; opanowaniu – demonstrować adekwatne do sytuacji kryzysowych reakcje emocjonalne; umiejętności – powinien posiadać umiejętności techniczne, interpersonalne, komunikacyjne, zespołowe oraz organizacyjne[541]. Z kolei John C. Maxwell upatruje fundamentów wiarygodności w kontekście psychologii osiągnięć. „Podstawą tego, by lider był wiarygodny – twierdzi – jest odniesienie przez niego osobistego sukcesu. Potwierdzeniem tej wiarygodności jest pomaganie innym, by też taki sukces odnieśli"[542]. Ważnym warunkiem wiarygodności osoby zarządzającej organizacją jest wizja. „Albert Einstein – pisze Michalewicz – powiedział kiedyś, że jeśli sięga wzrokiem dalej niż inni, to tylko dlatego, że wspiął się na grzbiety gigantów. Zdolność do posiadania wizji jest naprawdę wspaniałą cechą – atrybutem przywódców i legend. Wizja połączona z ludzką determinacją i siłą woli jest w stanie przenosić góry i zmieniać marzenia w rzeczywistość. Posiadanie pewnej wizji automatycznie podnosi naszą wiarygodność. Przedsiębiorstwo, które ma wizję, a wobec tego cele i plany na przyszłość, będzie zawsze traktowane poważniej niż dryfujące bez wyraźnego celu"[543]. Jak dotąd zwróciłam uwagę na odwagę, uczciwość, szczerość i wiarygodność. Realizacja wyżej wymienionych wartości stanowi o wzajemnym zaufaniu pomiędzy przywódcą a innymi członkami organizacji.

Pojęcie zaufania jest niewątpliwie problematyczne. Na zaufanie możemy spojrzeć między innymi z dwóch perspektyw – etycznej oraz użytecznościowej. „Pierwsza wypływa z przekonania, że człowiek jest istotą z natury dobrą. Druga, że możliwa jest wymiana w warunkach czasowej asymetrii zdarzeń i korzyści. Analizując zaufanie, nie należy pomijać tej pierwszej, wszak biznes to coś więcej niż tylko prosta wymiana dóbr. Zaufanie nie jest wystarczającym warunkiem do budowania etycznych relacji biznesowych, ale z pewnością jest warunkiem koniecznym"[544]. Z punktu widzenia etyki, zaufanie stanowić będzie rezultat dobrego, sprawiedliwego i uczciwego zachowania, tj. „[...] moralnie poprawnych decyzji oraz działań opartych na analizie etycznych zasad, które pozwalają

---

[541] Zob. S. Bornstein, A. Smith, *Dylematy przywództwa*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Lider przyszłości*, op. cit., s. 277.

[542] J. C. Maxwell, *Przywództwo. Złote zasady. Czego nauczyło mnie życie lidera*, op. cit., s. 18.

[543] M. Michalewicz, Z. Michalewicz, *Wiarygodność. Klucz do sukcesu w biznesie*, op. cit., s. 25.

[544] W. M. Grudzewski et al., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 48.

rozpoznać i chronić prawa oraz interesy innych w społeczeństwie”[545]. Spróbujmy spojrzeć na kwestię zaufania z innego punktu widzenia. „To, czy jedna osoba darzy drugą zaufaniem, zależy najczęściej od tego, czy w danych warunkach uważa ją za wiarygodną, a to z kolei zależy od wiedzy o skłonności danej osoby do zachowań, których się oczekuje. Niektórzy z autorów uważają, iż zaufanie jest kwestią racjonalnej oceny i racjonalnego wyboru, dokonywanych przez osobę obdarzającą i obdarzaną zaufaniem. Być może oczywisty związek z prawdomównością sprawia, że niektórzy teoretycy przydają zaufaniu charakter normatywny, stwierdzają więc, że obdarzenie nas zaufaniem rodzi po naszej stronie obowiązek spolegliwości. John Locke uważał, iż zaufanie jest istotnym elementem konstytuującym władzę rządu. Pewni teoretycy odchodzą od wizji czysto racjonalnego wyboru i powiadają, że tylko normatywne zobowiązanie się pewnych instytucji i organizacji do wiarygodności pozwala wyjaśnić funkcje, jakie pełnią wobec swych klientów”[546]. Stewart D. Friedman upatruje w zaufaniu skłonność do przypisywania drugiemu człowiekowi dobrych intencji oraz wiarę w jego słowa i czyny. Zaufanie staje się tym samym spoiwem, na którym bazują relacje międzyludzkie. „Przywódcy – pisze – polegają na zaufaniu innych”[547]. W podobnym tonie wypowiedział się Brian Tracy, według którego zaufanie rodzi się dzięki umiejętności słuchania innych ludzi, stanowi podstawę długotrwałych relacji oraz umożliwia rozwój organizacji na wszystkich jej poziomach[548]. „Dobrzy liderzy – twierdzi pisarz – starają się postępować tak, by ludzie mieli do nich zaufanie. Wielcy liderzy tak wpływają na ludzi, by ufali oni sobie samym.”[549]. Umiejętność słuchania zdaje się zatracać w dzisiejszym świecie. Współczesny człowiek często nie potrafi słuchać drugiej osoby, nie jest także w stanie usłyszeć samego siebie. Powyższa sytuacja rodzi problem natury moralnej. Według Piotra Sztompki zaufanie stanowi bowiem podstawę relacji społecznych. „Zaufanie – pisze – jest niezwykle istotnym aspektem więzi społecznej, i to aż z trzech powodów. Po pierwsze, ludzkie działania są zawsze zorientowane ku przyszłości, ku przyszłym – bliższym lub dalszym w czasie – sytuacjom i okolicznościom. […] Po drugie, jesteśmy zdani na innych; to, jakie będą te przyszłe sytuacje czy okoliczności (a więc jakie będą szanse zrealizowania się naszych celów), zależy w znacznej mierze od tego, jakie

545 Ibidem, s. 49.

546 T. Honderich (red.), *Encyklopedia filozofii*, t. 2, op. cit., s. 1011.

547 S. D. Friedman, *Pełne przywództwo. Osiąganie sukcesów we wszystkich aspektach życia*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 99–100.

548 Zob. J. C. Maxwell, *Przywództwo. Złote zasady. Czego nauczyło mnie życie lidera*, op. cit., s. 73–75.

549 Ibidem, s. 103.

działania podejmą inni ludzie. I po trzecie, każdy człowiek ma znaczne pole swobody działania; inni, podobnie jak my sami, są w swoich decyzjach w istotnej mierze wolni i nieprzewidywalni. Tak więc konstruowana przez jednych ludzi dla innych ludzi przyszłość jest zawsze domeną niepewności, a działania zorientowane ku przyszłości podejmowane są zawsze w warunkach ryzyka. Zaufanie pozwala nam zredukować tę niepewność, umożliwiając podjęcie bardziej swobodnej i skutecznej aktywności. […] Zaufanie to swoistego rodzaju zakład, który podejmujemy na temat niepewnych przyszłych działań innych ludzi"[550]. Z kolei według Reincharda K. Sprengera „zaufanie tworzy większą wartość niż jakakolwiek wartościowa koncepcja zarządzania"[551]. Uważa on, że warto praktykować kulturę zaufania w organizacji, między innymi dlatego, że współcześnie cierpimy na jego deficyt. Zaufanie umożliwia elastyczność i dostosowanie się do zmiennych warunków otoczenia, przywiązuje klientów, ułatwia szybkie działanie, umożliwia transfer wiedzy i przedsiębiorczość, a także kreatywność i innowacyjność. Co ważne, zaufanie wiąże także pracowników i wspiera ich wewnętrzną motywację[552]. Stephen P. Robbins i David A. DeCenzo wysunęli tezę mówiącą, iż zaufanie może być oparte na zastraszaniu, gdy wynika z obawy przed konsekwencjami, jakie może przynieść jego utrata; na wiedzy, kiedy człowiek przewiduje zachowania innych na podstawie wcześniejszych z nimi doświadczeń i wzajemnych interakcji oraz na utożsamianiu się z drugą osobą. Ten ostatni z wymienionych przez badaczy rodzajów zaufania tworzy się w wyniku emocjonalnego związku, jaki powstaje pomiędzy dwiema stronami. Wraz z upływem czasu poznajemy się bowiem nawzajem, potrafimy odczytać swoje pragnienia czy potrzeby i co ważne, przewidzieć możliwe reakcje w różnych sytuacjach[553]. W podobnym tonie wypowiada się Maria Ossowska, wyróżniając sześć norm moralnych służących potrzebie zaufania, a mianowicie „nie kłam", „bądź odpowiedzialny za słowo", „nie kradnij", „nie oszukuj", „nie donoś" oraz „bądź lojalny". „Dla darzenia ludzi zaufaniem – pisze – potrzebne jest przekonanie, że referując fakty świadomie ich nie przeinaczają, że obiecując wykonać coś w terminie, zamierzają istotnie uczynić swą obietnicę zdaniem prawdziwym, że umawiając się na określoną godzinę, traktują słowa poważnie. Ci, którzy żyją w społeczeństwie, gdzie normy

550 P. Sztompka, *Zaufanie podstawą relacji społecznych*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytyczna teoria organizacji. Wybór zagadnień*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Kozmińskiego, Warszawa 2004, s. 21.

551 R. K. Sprenger, *Zaufanie #1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 7.

552 Zob. ibidem, s. 18–63.

553 Zob. S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 501–503.

etyczne tego typu są w małym stopniu przestrzegane, nie orientują się już nawet w dobrodziejstwach, jakie zapewnia ich wysłuchiwanie"[554].Na istotne znaczenie zaufania może chociażby wskazywać pojawienie się w ostatnich latach koncepcji zarządzania zaufaniem w organizacji. Zarządzanie postrzegane w ten sposób składa się z dwóch aspektów: stanowi proces, w którym lider, zespół czy organizacja zdobywają zaufanie innych, demonstrując swoją wiarygodność i rzetelność, co tworzy odpowiednie warunki do współpracy i wymiany oraz polega na ocenie wiarygodności innych podmiotów[555]. Rola przywódcy w organizacji powinna polegać na budowaniu zaufania dzięki posiadaniu jasnej wizji organizacji, dawaniu wsparcia pracownikom, określaniu kierunku działania i przestrzeganiu wartości wchodzących w skład kultury organizacyjnej, stworzeniu sprawiedliwego systemu wynagrodzeń, zapewnieniu przyjaznego środowiska pracy, obiektywnemu wydawaniu decyzji oraz, co istotne, zarządzaniu przez partycypację[556]. Dotychczas, za najważniejsze wartości w zarządzaniu organizacją uznałam odwagę, uczciwość, szczerość, wiarygodność oraz zaufanie; kolejne to ideowość i pokora.

Tematykę ideowości i pokory podjął Karol Wojtyła. „Ideowość – pisał – określa głównie postawę woli, jej wierność dla idei czy też ideologii uznawanej za prawdziwą, gotowość konsekwentnej realizacji tejże. Ideologia zmierza do wytworzenia ideowości; w praktyce mocna jest przez to, że znajdują się ludzie ideowi, którzy robią wysiłki zmierzające do wcielenia jej w życie. […] O związku ideologii z moralnością stanowi w szczególnej mierze jedna postawa bardzo mocno akcentowana w Ewangelii. Jest to postawa pokory. […] Pokory jako postawy niepodobna wyłączyć z prawdziwej ludzkiej moralności, musi się przeto dla niej znaleźć miejsce w etyce. […] Ideowość nie polega na samej obecności ideologii w umyśle człowieka; wyraża się ona zawsze charakterystycznym napięciem, jakby sprężeniem sił woli. To sprężenie jest nastawione na realizowanie idei, albo też konkretniej biorąc – na realizowaniu ideałów, które z tej idei biorą swój początek. Ideały są zawarte nie tylko w doktrynie; tak np. dla chrześcijanina nie tylko w Ewangelii, ale także dostrzegalne są w życiu, w ludziach, którzy realizowali lub też realizują ideę – i przez to dla wszystkich jej wyznawców są wzorami życia i postępowania"[557]. Powyższe słowa dobitnie oddają charakterystykę tego, jak

[554] M. Ossowska, *Normy moralne. Próba systematyzacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970, s. 113.

[555] Zob. W. M. Grudzewski et al., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, op. cit., s. 68.

[556] Zob. ibidem, s. 85–86.

[557] K. Wojtyła, *Elementarz etyczny*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1983, s. 79–82.

powinno wyglądać prawdziwe przywództwo w organizacji. Menadżer powinien posiadać ideę, przez którą rozumiem dobro wspólne wszystkich jej członków i dążyć konsekwentnie do jej realizacji. Zastanówmy się więc, czym jest pokora i jaką pełni rolę w biznesie?

Maria Janukowicz dość trafnie przedstawia jej znaczenie w dzisiejszym świecie pisząc, iż obecnie „umacnia się cywilizacja pieniądza, kariery, a to skutkuje często brakiem miłości wobec drugiego człowieka, obojętnością i pogardą dla niego. Sposób życia współczesnego człowieka nie jest ani ukierunkowany na pokorę, ani nią przepełniony. Została stłamszona, wyparta z codzienności tak bardzo, że stała się zjawiskiem marginalnym. […] Rodzi się chęć zarządzania drugim człowiekiem bardziej aniżeli szanowania go. Schodzimy z drogi pokory, a to może okazać się niebezpieczne, bo czy człowiek może bez niej żyć? Czy my wszyscy nie powinniśmy być pokorni wobec naszych współbratyńców, wobec tych, których kochamy?”[558]. Patrząc na otoczenie, w którym żyjemy, możemy stwierdzić, że dla wielu ludzi pokora wydaje się czymś całkowicie odległym i obcym. Przykładem mogą być chociażby osoby, które kierują się w życiu egoizmem oraz pychą, a którym zdobyta sława i majątek przesłoniły inne wartości. Pokora wyraża się jednak w czymś zupełnie odmiennym, np. w dzieleniu się swoimi zasługami z innymi, umiejętności powiedzenia słowa „przepraszam” w przypadku popełnienia błędu, przyjęciu pełnej odpowiedzialności za wyrządzoną szkodę, okazaniu żalu i skruchy oraz zadośćuczynieniu, a także zastąpieniu „wywyższania się” wzajemną współpracą i wspólnym podejmowaniem decyzji[559]. Prawdziwym przywódcą jest człowiek, którego sens życia polega na służbie innym. „Nie chodzi o to, by myśleć o sobie gorzej; chodzi o to, by myśleć o sobie mniej”[560]. Szczera pokora, co warte podkreślenia, jest nieodłącznie związana z przebaczeniem. „Przebaczyć komuś – czytamy w *Encyklopedii filozofii* – to przestać żywić do tej osoby pretensje o popełniony czyn, chociaż dalej się uznaje, że jest za niego odpowiedzialna. Przebaczenia winna dokonywać osoba ponosząca konsekwencje owego czynu. W przeciwieństwie do ułaskawienia, które może być jedynie zgodą na to, by ktoś uniknął kary, z przebaczeniem wiąże się rezygnacja z obwiniania osoby, której się przebacza, niemniej jednak nie jest jasno określony stosunek między przebaczeniem a skruchą i karą. Wydaje się, że przebaczenie pozostawia

---

[558] M. Janukowicz, *Pedagogiczny kontekst pokory*, Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2008, s. 12.

[559] Zob. S. Harrison, *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 155–180.

[560] B. Tracy, *Jak przewodzą najlepsi liderzy. Sprawdzone sposoby i sekrety, jak wydobyć maksimum z siebie i innych*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 25.

miejsce na skruchę, a jej warunkiem dostatecznym czyni zasługę"[561]. Podobną myśl wyraził Kazimierz Mrówka, pisząc, iż „przebaczenie jest bezinteresownym aktem odbudowania więzi łączących człowieka z Bogiem lub bliźnimi, zerwanych w następstwie popełnionego zła"[562]. Powiedzenie, że nie ma ludzi niezastąpionych, odzwierciedla niestety istniejące w społeczeństwie relacje. „Wydaje się […], że dominujący w społeczeństwach Zachodu konsumpcjonistyczny model życia sprawia, że człowiek współczesny nie potrzebuje przebaczenia. […] Pojęcie przebaczenia jest mu najzwyczajniej obce. Zepsutą rzecz wyrzuca na śmietnik i kupuje nową. Nie czuje potrzeby naprawiania, skoro jeden przedmiot można łatwo zastąpić innym, na dodatek nowym, lepszym modelem"[563]. Podobnie i dzisiaj, człowiek został uprzedmiotowiony. Gdy ktoś wyrządzi nam krzywdę lub w jakikolwiek inny sposób straci nasze zaufanie, często oddalamy się od niego lub zawieramy nowe przyjaźnie, bez głębszego celu, jakby starając się zapomnieć o tym, co nas spotkało. Uczucia żalu czy nienawiści tylko utwierdzają nas w przekonaniu, że droga, którą obraliśmy, jest słuszna. Ucieczka to tak naprawdę jedynie zasłona tego, co naprawdę czujemy. Odsuwając bliską osobę, tracimy cząstkę samego siebie. Aby móc efektywnie zarządzać organizacją i budować trwałe więzi społeczne, przywódca powinien być pokorny i wykazywać się umiejętnością przebaczania samemu sobie oraz innym. Uświadomienie sobie, że człowiek nie jest istotą doskonałą czy idealną i często popełnia błędy, stanowi krok ku lepszemu zrozumieniu siebie nawzajem, dając jednocześnie możliwość wyciagnięcia wniosków i poprawy swojego postępowania. „Przebaczenie – pisze Tadeusz Gadacz – uzdrawiając pamięć, uwalnia od ciężaru przeszłości i z nadzieją pozwala patrzyć w przyszłość"[564].

Kolejny, aksjologiczny fundament zarządzania organizacją to przyjaźń – cnota, która stanowi szczególny rodzaj związku między osobami i z tej racji powinna być wartością praktykowaną w środowisku biznesowym. Jest jedną z najważniejszych składowych społecznego życia każdej istoty ludzkiej i wysoko cenionym w społeczeństwie rodzajem wzajemnego układu, który sprzyja celom społeczno-emocjonalnym. Pomimo tego, iż ludzie posiadają różne dążenia, porozumienie oparte jest na zasadach partnerstwa, intymności, uczuciach, poczuciu lojalności, bezpieczeństwa i pomocy. Na kształtowanie się przyjaźni wpływa szereg

561 T. Honderich (red.), *Encyklopedia filozofii*, t. 2, op. cit., s. 743.

562 K. Mrówka, *Filozoficzny sens przebaczenia*, Kazimierz Mrówka & Wydawnictwo BIBLOS, Tarnów 2008, s. 9.

563 Ibidem, s. 198.

564 T. Gadacz, *O ulotności życia*, Wydawnictwo Iskry, Warszawa 2008, s. 38.

czynników, do których zaliczyć możemy także poczucie wspólnoty, zaangażowanie czy współpracę[565]. Według Tadeusza Kotarbińskiego „przyjaźń – to wyróżniająca, do określonej osoby lub określonych osób skierowana, życzliwość czynna i wierna. […] ilekroć masz do czynienia z kimś innym, staraj się wejść w jego położenie, spojrzeć na sprawę z jego punktu widzenia. To daje zrozumienie cudzego stanowiska, wzbudza ducha tolerancji, osłabia natężenie konfliktów, zbliża ludzi, a jest już pewną zaczątkową formą pomocy. […] Prawdziwa przyjaźń jest trwała aż do końca, niezłomna i niezachwiana, gdyż znajduje oparcie w dogłębnym zaufaniu wzajemnym. Urzeczywistnia się w niej owo znane powiedzenie myślicieli hinduskich: «Ty jesteś ja». […] przyjaźń – to jedna dusza w dwóch ciałach”[566]. Przyjaźń jest „[…] jedną z istotnych więzi łączących ludzi, opierającą się na współodczuwaniu określonych stanów emocjonalnych. Szczera przyjaźń ujawnia się w bezinteresownym uczestniczeniu w cudzym szczęściu lub nieszczęściu. Oznacza to utożsamienie się z osobą obdarzoną przyjaźnią. Przyjaźń stanowi zespół pewnych elementów psychicznych oraz postaw moralnych. Najczęściej z uczuciem przyjaźni kojarzone są: bezinteresowność, zaufanie (warunek zawarcia przyjaźni), życzliwość, odpowiedzialność, lojalność czy wierność”[567]. Tak rozumiana przyjaźń powinna się przejawiać na każdym szczeblu organizacji, u wszystkich ludzi – bez względu na sprawowane funkcje czy zajmowane stanowiska.

Do dekalogu uniwersalnych wartości organizacyjnych zaliczam także przyzwoitość, którą pojmuję jako „[…] konkretny gest lub działanie. Musi być zachowaniem czynnym, aktywnym, ponieważ trzeba ją okazywać, realizować w praktyce, żeby nabrała sensu. Przyzwoitość nie jest intencją ani postawą. […] Prawdziwy gest przyzwoitości jest czyniony z własnej woli […] bez oczekiwania nagrody”[568]. Przyzwoitość wyrażać się może w wielu aktach. Menadżer powinien przede wszystkim dbać o innych pracowników. Owa dbałość polega na stawianiu ludzi na pierwszym miejscu, przed strategią firmy, okazywaniu innym szacunku, pamiętaniu o życzeniach urodzinowych, unikaniu slangów, idiomów i kolokwializmów podczas wzajemnej rozmowy, organizowaniu otwartych spotkań wydziałowych, formułowaniu pytań zamiast opinii czy też zaproszeniu na lunch. Kolejny ważny

[565] Zob. A. S. R. Manstead et al., *Encyklopedia Blackwella. Psychologia społeczna*, op. cit., s. 446–447.

[566] T. Kotarbiński, *Medytacje o życiu godziwym*, Państwowe Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1966, s. 65–66.

[567] S. Jedynak (red.), *Mały słownik etyczny*, op. cit., s. 189.

[568] S. Harrison, *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 35–36.

akt przyzwoitości odnosi się do uznania zasług pracowników. Sfera ta obejmuje takie zachowania jak wypowiadanie słowa „dziękuję", pisanie listów zamiast wysyłania wiadomości e-mailowych, wysyłanie notatki z pochwałami pracownika także do jego rodziny, chwalenie innych oraz przyznawanie dodatkowego wolnego czasu. Przyzwoitość polega także na uważnym słuchaniu, w którym zawierają się takie elementy jak: szanowanie ciszy, niezadawanie pytań, na które zna się już odpowiedź, kończenie rozmowy w przyzwoity sposób czy podzielność uwagi. Następnym aktem przyzwoitości jest opisana przeze mnie wcześniej pokora, końcowym zaś rozstanie, w obszar którego wchodzi informowanie pracowników o zwolnieniach wyłącznie przez bezpośrednich przełożonych. Sytuacji takich nie da się w firmie uniknąć, menadżer powinien jednak robić wszystko, aby zminimalizować ich negatywne skutki. Podczas redukcji zatrudnienia powinien wyrażać się jasno i uczciwie, zaś decyzje dotyczące redukowanych stanowisk muszą być podejmowane na podstawie znanych wszystkim kryteriów[569].

Ostatnim i najważniejszym elementem etycznego przywództwa w organizacji jest tzw. spójność wewnętrzna, która stanowi „[…] harmonijne połączenie czegoś w całość. U człowieka spójnego wewnętrznie występuje zgodność słów i czynów oraz konsekwencja w myśleniu i działaniu, niezależnie od miejsca i okoliczności. […] Spójność wewnętrzna zapewnia jedność naszej osobowości i wytwarza poczucie wewnętrznego zadowolenia. Dzięki niej nasze usta nigdy nie sprzeciwiają się sercu. Nasza zachowania są zawsze odzwierciedleniem naszych poglądów"[570]. Dlaczego spójność wewnętrzna jest tak istotna? Otóż buduje zaufanie w firmie, sprzyja wywieraniu wpływów oraz wysokim standardom, daje mocną reputację, a nie tylko powierzchowny wizerunek, oznacza przeżycie samemu wszystkiego, co menadżer proponuje innym, a także prowadzi do przywództwa wiarygodnego, nie tylko zręcznego[571]. Według jednej z anegdot opisanych przez Marię Ossowską zapytano kiedyś Maxa Schelera, dlaczego sam nie realizuje wzorów, których jest zwolennikiem. Filozof miał odpowiedzieć, że „[…] nikt nie oczekuje od drogowskazów, by same kroczyły drogą, którą wskazują"[572]. Takie rozumienie pojęcia ostatniej z wartości skazuje tego typu myślenie na moralną banicję. Spójność wewnętrzna stanowi swoistego rodzaju zobowiązanie. Prawdziwy przywódca powinien praktykować etyczne postępowanie nie tylko w organizacji, ale także

[569] Zob. ibidem, s. 99–200.

[570] J. C. Maxwell, *Być liderem. Ponadczasowe zasady przewodzenia grupom i organizacjom*, op. cit., s. 57–59.

[571] Zob. ibidem, s. 62–70.

[572] M. Ossowska, *Ethos rycerski i jego odmiany*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 13.

poza nią, a dzięki temu być odzwierciedleniem wyznawanych przez siebie zasad; tylko w ten sposób bowiem stanowić będzie wzór do naśladowania. Spójność wewnętrzna „[…] tak naprawdę nie jest wartością samą w sobie; to po prostu wartość, która gwarantuje wszystkie pozostałe wartości”[573].

Celem przewodnim dekalogu cnót organizacyjnych jest próba stworzenia wzoru dla lidera organizacji. „Każda grupa ludzka – pisze Maria Ossowska – hoduje sobie jakiś wzór człowieka czy też jakieś wzory, które stanowią przedmiot aspiracji jej członków”[574]. Stworzony przeze mnie projekt, choć wymaga uzupełnień i modyfikacji, stanowić może, a nawet zgodnie z moją intencją powinien, prolegomena do dalszych badań nad istotą przywództwa. Istnieje przecież wiele cnót mniejszych, jak chociażby życzliwość, szacunek, dbałość, prawdomówność, towarzyskość oraz humor, które pomimo tego, że nie znalazły się w dekalogu, na stałe wpisują się w dyskurs moralny rozważań odnośnie do wzorów osobowych i kształtowania postaw etycznych[575]. Cnoty – co warte podkreślenia – tworzą moralny profil lidera, pozwalając mu osiągnąć dojrzałość w osądach, w emocjach i w zachowaniu. Etyczny przywódca jest bowiem człowiekiem dojrzałym, „[…] którego pewność siebie nie bierze się z dumy, ale z wiedzy o sobie samym”[576].

Aby móc etycznie przewodzić we współczesnych organizacjach, wymagana jest również zmiana dotychczasowych paradygmatów zarządzania. Istniejące na szczeblu przełożony – podwładny relacje, gdzie w przypadku przełożonego głównym zadaniem jest wydawanie pracownikom poleceń, należy zastąpić tzw. przywództwem służebnym. Ken Blanchard i Mark Miller w książce *The Secret: What Great Leaders Know – And Do* wyróżnili pięć aspektów służenia innym,

[573] B. Tracy, *Jak przewodzą najlepsi liderzy. Sprawdzone sposoby i sekrety, jak wydobyć maksimum z siebie i innych*, op. cit., s. 22.

[574] M. Ossowska, *Wzór demokraty. Cnoty i wartości*, Instytut Wydawniczy „Daimonion”, Lublin 1992, s. 9. Badaczka jest autorką listy cnót obywatelskich, które powinna posiadać jednostka żyjąca w ustroju demokratycznym. Dobry obywatel winien wykazywać: aspiracje perfekcjonistyczne, które obejmują rozwój osobisty oraz doskonalenie życia zbiorowego, otwartość umysłu, dyscyplinę wewnętrzną, tolerancję, aktywność rozumianą jako działanie w celu ulepszania otaczającej rzeczywistości oraz odwagę cywilną. Kolejną cnotą jest uspołecznienie – składające się z czterech czynników: budzenia zainteresowań społecznych, przezwyciężenia egocentryzmu, ofiarności (służba społeczna i poczucie odpowiedzialności za życie zbiorowe), a także umiejętności współdziałania. Do ostatnich cnót należą rycerskość, wrażliwość estetyczna oraz poczucie humoru. Zob. ibidem, s. 15–32.

[575] Zob. P. Domeracki, M. Jaranowski, M. T. Zdrenka, *Sześć cnót mniejszych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2012, s. 25–235.

[576] A. Havard, *Etyka przywódcy. Trening doskonalenia osobowości*, Wydawnictwo MSM Studio, Gdańsk 2011, s. 186.

opierając jej strukturę na akronimie słowa *SERVE* (ang. 'służyć'). S jak *See The Future* (ang. 'ujrzyj przyszłość') – przywódca służebny posiada wizję, na podstawie której wyznacza cele i strategie działania; *E jak Engage and Develop People* (ang. 'angażuj i rozwijaj pracowników') – wyzwala zaangażowanie i wspiera rozwój pracowników; R jak *Reinvent Continuously* (ang. 'ciągłe udoskonalanie') – rozwija samego siebie na płaszczyźnie osobowościowej, udoskonala systemy i procesy oraz modyfikuje strukturę organizacyjną, jeżeli nie służy ona innym; V jak *Value Results and Relationships* (ang. 'ceń wyniki i relacje międzyludzkie') – motywuje innych do pracy i wyraża uznanie, gdy jest ona dobrze wykonana; E jak *Embody the Values* (ang. 'ucieleśniaj wartości') – przywództwo służebne zbudowane jest na zaufaniu, gdyż lider żyje zgodnie z wyznawanymi przez siebie wartościami[577]. Według Blancharda „[…] przywódcy służebni czują, że do nich należy pomaganie ludziom w osiąganiu ich zamierzeń. Starają się cały czas odkrywać, czego potrzebują pracownicy do osiągnięcia sukcesu. Zamiast oczekiwać, że będą się starali przypodobać przełożonym, liderzy służebni chcą wprowadzić w życiu swoich pracowników zmiany i w ten sposób wpływać na organizację"[578]. Liderzy na wysokim poziomie zachęcają pracowników do niezależnego myślenia, motywują do działania, nie koncentrują swoich działań jedynie na zysku finansowym i osiągnięciu jak największych korzyści, ale dążą do rozwoju doskonałości każdej jednostki. Podczas gdy działanie egocentrycznego przywódcy ma swoje źródło w egoistycznych pobudkach, polega na służeniu sobie i ukierunkowane jest na zaspokojenie własnych potrzeb, efektywne przywództwo z powołania to kwestia serca, wypływa z wewnętrznych, moralnych przekonań osoby i opiera się na służbie innym, albowiem najważniejsi są właśnie ludzie i ich potrzeby[579].

Tematykę przywództwa służebnego poruszył także Max De Pree w książce *Przywództwo jest sztuką*. Według autora prawdziwym przywódcą jest ten, „[…] który wykonuje pewną służbę. Przywództwo to idea zobowiązań wobec instytucji, to sposób myślenia o spadkobiercach organizacji, o zarządzaniu w przeciwieństwie do posiadania"[580]. Sztuka przewodzenia wymaga, aby przywódca między innymi: pozostawił po sobie trwałe wartości oraz dziedzictwo, posiadał świadomość, że największe znaczenie powinni mieć ludzie, którzy stanowią serce i duszę całej organizacji; odgrywał istotną rolę w rozwoju, wyrażaniu i obronie

[577] Zob. K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 222–225.

[578] Ibidem, s. 210.

[579] Zob. ibidem, s. 212–219.

[580] M. De Pree, *Przywództwo jest sztuką*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1999, s. 5.

kultury zachowań i wartości, tj. deklarował w przejrzysty sposób wartości, które wyznaje, te z kolei powinny być powszechnie zrozumiałe i zaakceptowane, a także pomagał innym w realizacji ich własnego potencjału, zarówno w życiu osobistym, zawodowym, jak i organizacyjnym[581].

W podobnym tonie wypowiada się Francesco Alberoni, według którego przywództwo to sztuka dobrego rządzenia. „Rządzenie jest celowe i skuteczne – pisze – wtedy, gdy ożywia je entuzjazm i kiedy opiera się ono na cnotach. Innymi słowy, kiedy jest rządzeniem dobrym. [...] Formacje społeczne rozwijają się i działają jedynie wówczas, kiedy przesiąknięte są ideałami, a trwają jedynie wtedy, kiedy potrafią się przekształcić we wspólnoty moralne"[582].

Jakie inne cechy charakteryzują przywódcę służebnego? Przywódca, który służy, stanowi dla innych przykład do naśladowania, szanuje Boga we wszystkim, co robi, pomaga każdemu członkowi organizacji w jego rozwoju, dążeniu do osiągnięcia doskonałości i uznaje godność i wartość wszystkich ludzi, gdyż zostali oni stworzeni na Boże podobieństwo. Przywódcy służebni dotrzymują obietnic danych ludziom, słuchają i uczą się od tych, którym przewodzą, dają zamiast brać, organizują proces kształtowania przyszłych liderów, stwarzają w organizacji otoczenie, w którym inni uczą się, rozwijają i wspólnie pracują, dzielą się z innymi posiadaną wiedzą, a co najważniejsze opierają swoje działania na systemie wartości i są spójni wewnętrznie[583].

Zgłębiając arkana literatury dotyczącej przywództwa, możemy również odnaleźć idee wywodzące się bezpośrednio z Towarzystwa Jezuitów. Niezależnie od przekonań religijnych jezuici wyróżnili cztery najważniejsze cechy przywództwa, stanowiące jego istotę: samoświadomość, pomysłowość, miłość oraz heroizm. Samoświadomość dotyczy rozumienia swoich mocnych i słabych stron, wyznawanych wartości oraz światopoglądu. Pomysłowość jest nieodłącznie związana z odważnym wprowadzaniem innowacji oraz adaptacją, która umożliwia sprostanie wszelkim zmianom zachodzącym na świecie. Miłość wyraża się w pozytywnym nastawieniu do innych, zaś heroizm w dodawaniu sobie i innym sił poprzez rozbudzanie heroicznych ambicji. Jezuici stworzyli charakterystyczny model przywództwa, który odróżnia się od znanych dotychczas podejść tym, że nie opiera się na modelu „jednego wielkiego człowieka", na jednostce prowadzącej innych ludzi do osiągnięcia wspólnego celu, ale daje możliwość

---

581 Zob. ibidem, s. 5–11.

582 F. Alberoni, *Sztuka rządzenia*, op. cit., s. 9.

583 Zob. C. W. Pollard, *Przywódca, który służy*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Lider przyszłości*, op. cit., s. 241–244.

przewodzenia poza strukturami organizacji. Zgodnie z tym podejściem wszyscy jesteśmy przywódcami i przewodzimy cały czas, z lepszym lub gorszym skutkiem. Przywództwo pochodzi z wewnątrz. Nie jest jedynie zadaniem lub rolą, ale wiąże się zarówno z tym, kim jest człowiek, jak i z tym, co robi. To sposób życia i nigdy niekończący się proces samorozwoju i doskonalenia. Powyższe rozumienie przywództwa nie wyznacza miary oraz granicy określających jedną osobę jako przywódcę, zaś innych jako pracowników, nauczycieli, rodziców czy przyjaciół. Wywieranie wpływu na ludzi nie zależy od ich liczby, zaś jego skutki mogą ujawniać się w przyszłych pokoleniach. Samoświadomość, pomysłowość, miłość i heroizm stanowią cztery zasady składające się na styl życia – *modo de proceder*[584].

Ciekawą koncepcję pełnego przywództwa mówiącą o możliwości bycia liderem we wszystkich dziedzinach życia sformułował Stewart D. Friedman. Badacz analizuje przywództwo z punktu widzenia osoby jako całości, starając się podać zasady, które umożliwiają osiągnięcie harmonii pomiędzy pracą, rodzinnym domem, społecznością i życiem osobistym. Według Friedmana są nimi autentyczność, spójność i kreatywność w działaniu. Bycie prawdziwym wyraża się w szukaniu autentyzmu w działaniu poprzez określanie priorytetów, stworzeniu wizji, znajomości mocnych i słabych stron samego siebie. Spójność wewnętrzna opiera się na szukaniu jedności w działaniu poprzez respektowanie osoby jako całości, wiąże się nieodłącznie z wartościami oraz określeniem relacji i systemu komunikacji z innymi ludźmi. Kreatywność w działaniu oznacza szukanie innowacyjnych rozwiązań oraz eksperymentowanie ze sposobami wykonywania zadań[585]. Realizacja przedstawionej wyżej koncepcji, zgodnie z myślą autora, przynosi wymierne rezultaty, co pozwala ją interpretować w szerszym kontekście, wykraczającym poza sferę nauk o organizacji i zarządzaniu.

Na podstawie wieloletnich obserwacji ludzi, którzy osiągnęli największe sukcesy w zarządzaniu organizacją, Joseph L. Badaracco, autor książki *Leading quietly. An Uorthodox Guide to Doing the Right Thing* doszedł do przekonania, że efektywny przywódca jest anonimowy i „cichy". Cechuje go spokój (opanowanie), skromność oraz zdecydowanie. Kierując się w swoim działaniu dobrem innych, działa bez rozgłosu, robi rzeczy właściwe oraz inicjuje zmiany. „Cichy" przywódca posiada klarowne, trwałe zasady, własnym życiem świadczy o wyznawanych przez

---

584 Zob. Ch. Lowney, *Heroiczne przywództwo. Tajemnice sukcesu firmy istniejącej ponad 450 lat*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2011, s. 16–42.

585 Zob. S. D. Friedman, *Pełne przywództwo. Osiąganie sukcesów we wszystkich aspektach życia*, op. cit., s. 15–23.

siebie wartościach etycznych oraz przedkłada „my" nad „ja"[586]. Co ciekawe, nie musi nim być jedynie osoba sprawująca władzę, ale także inni ludzie, których na co dzień nie zauważamy. Powyższe rozumienie przywództwa ponownie prowadzi do refleksji, iż w pewnym sensie każdy z nas jest liderem. Większość z ludzi nie sprawuje wysokich funkcji i nie zarządza wielkimi przedsiębiorstwami, przewodzą oni jednak w innego rodzaju organizacjach, pełniąc nadane im przez życie role społeczne. Stąd też można wysunąć wniosek, że wypływające z poczucia moralności, oparte na etycznych fundamentach postępowanie powinno cechować każdego człowieka.

Według Stephena R. Coveya skuteczny przywódca żyje zgodnie z prawem miłości, które nakazuje mu słuchanie innych sercem. W każdej sytuacji okazuje swoim podwładnym bezwarunkową miłość, gdyż wzbudza ona w nich poczucie wartości i bezpieczeństwa[587]. Przywództwo, którego głównym celem jest służenie innym ludziom, to przywództwo wyższego stopnia (z powołania), które „[…] nie dotyczy miłości – jest miłością. Jest miłością do swojej misji, jest miłością do klientów, jest miłością do pracowników i miłością do samego siebie, dzięki czemu można usuwać się w cień, żeby inni mogli być wielcy"[588].

Przedstawione powyżej etyczne fundamenty przewodzenia w organizacji, a także sposób służebnego pojmowania przywództwa wydawać się mogą dalekie od rzeczywistości. Dla większości ludzi stanowią jedynie utopijną, niemożliwą do zrealizowania wizję. Co sprawia, że tak sceptycznie podchodzimy do większości idei, a na świat patrzymy w negatywnych barwach? Nie ulega wątpliwości, że każdy człowiek został ukształtowany przez doświadczenie i epokę, w której żyje. Ludzie tworzą wspólnoty, te z kolei sankcjonują zewnętrzne zachowania poprzez kodeksy, przepisy i prawa, które niestety nie mają w większości przypadków wiele wspólnego z praktycznym działaniem. Można by pokusić się o wysunięcie stwierdzenia, że jakie jest społeczeństwo, taka jego moralność. Kierując się empatią, jestem w stanie zrozumieć uczucia i postawę kogoś, kto doznał od losu wiele krzywd, kto na co dzień ma styczność z nieetycznym zachowaniem, kłamstwem, obłudą itp. Wydawać się więc może, że człowiek widzi świat takim, jaki naprawdę jest. Moje przemyślenia odbiegają znacznie od takiego uogólnienia, twierdzę bowiem, że ludzie postrzegają rzeczywistość w sposób, w jaki widzą

---

[586] Zob. J. L. Badaracco, Jr., *Leading Quietly. An Orthodox Guide to Doing the Right Thing*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2002, s. 169–179.

[587] Zob. S. R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, op. cit., s. 124.

[588] K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, op. cit., s. 231.

samych siebie. Co więcej, uważam, że świat będzie taki, jakim go sami stworzymy. Praktykowanie zasad etycznych powinno się na trwałe wpisać w życie społeczne każdej jednostki ludzkiej. Jak pisze Paweł Śpiewak, „reguły w etyce zachowują swoją realność jedynie w tradycji swoich zastosowań, interpretacji. To praktyka objawia ich sens i pozwala się nam do nich zbliżyć"[589]. Służenie ludziom oraz okazywanie im pomocy zawsze wtedy, gdy tego potrzebują, stanowi dla współczesnego przywódcy prawdziwe wyzwanie. Trud ten warto podjąć, gdyż to właśnie poprzez służbę innym i opartych na moralności relacjach międzyludzkich możliwe jest zbudowanie kultury etycznej organizacji i wyjście z tak zagrażającego przyszłości, a mającego miejsce obecnie – kryzysu aksjologicznego. Niektórych ludzi uważa się za przywódców z racji zajmowanego stanowiska, posiadanej władzy, umiejętności zarządzania czy okoliczności, w których się znaleźli. Prawdziwe przywództwo jest jednak czymś innym, a mianowicie złożoną siecią moralnych relacji pomiędzy ludźmi, opartych na etyce, która wypływa z serca lidera[590]. „Życie – pisze Tadeusz Czeżowski – to jakby zadanie, które człowiek ma rozwiązać, sens życia zaś – to rozwiązanie, które trzeba znaleźć. [...] Aby nadać sens i wartość swojemu życiu [...], trzeba wypracować sobie pogląd na świat – a to znaczy: uwierzyć, że są ideały, którym warto życie poświęcić"[591]. Dla osób sprawujących kierownicze stanowiska głównym celem działania powinno stać się dobro wspólne, tylko wtedy bowiem istnieje szansa, aby „[...] stworzyć świat, do którego ludzie chcą przynależeć"[592].

---

[589] P. Śpiewak, *W stronę wspólnego dobra*, Fundacja Aletheia, Warszawa 1998, s. 11–12.

[590] Zob. J. B. Ciulla, *Introduction*, [w:] J. B. Ciulla, *Ethics, the heart of leadership*, Quorum Books, Westport CT 1998, s. XV.

[591] P. J. Smoczyński (red.), *Tadeusz Czeżowski. Pisma z etyki i teorii wartości*, op. cit., s. 184–185.

[592] R. B. Dilts, *Przywództwo z wizją. Kreowanie świata, do którego ludzie chcą przynależeć*, NLP Neuroedukacja, Lublin 2007, s. 244.

## 3.5 POJĘCIE PEŁNEJ PARTYCYPACJI W ZARZĄDZANIU A DOBRO WSPÓLNE

Refleksja nad dobrem wspólnym oraz relacjami, jakie występują w społeczeństwach pomiędzy członkami różnych grup społecznych, stała się w ostatnich latach szeroko rozpowszechnionym tematem publicznej debaty[593]. Biorąc pod uwagę współczesne przemiany polityczne, gospodarcze i społeczne, którym podlega jednostka ludzka, fakt ten wydaje się w pełni uzasadniony. Okres, w którym przyszło nam żyć, pełen jest bowiem różnego rodzaju kryzysów, z których największe zagrożenie dla przyszłości stanowi kryzys aksjologiczny. Widoczny on jest szczególnie na wszystkich poziomach organizacji, które w większości odeszły od uznawanego i powszechnie akceptowalnego systemu wartości na rzecz wartości utylitarnych. Tematyka kryzysu wartości została szeroko opracowana w drugiej części książki, warto jednak w niniejszym wątku przywołać słowa Józefa Tischnera, który twierdził, iż „współczesna cywilizacja techniczna sprawia, że stajemy się istotami coraz bardziej otępiałymi na drugich, coraz mniej rozumiejącymi drugich, coraz bardziej w ucieczce od ich konkretnych bólów"[594]. Wyniesione na światło dzienne w ostatnim czasie przykłady nieuczciwości osób sprawujących władzę na wysokich stanowiskach państwowych zdają się potwierdzać tę tezę. W czasach, w których uniwersalne wartości ludzkie zostały zastąpione przez egoizm, korupcję i przemoc, głównym wyznacznikiem jakości życia stały się dobra materialne, zaś organizacje dążą do maksymalizacji zysków i osiągnięcia jak najwyższej pozycji na rynku biznesowym, idea dobra wspólnego postrzegana jest jako nieaktualna i utopijna. Tymczasem definicje dobra wspólnego (łącznie z zasadą pomocniczości, godności człowieka i zasadą solidarności) zostały zaczerpnięte z katolickiej nauki społecznej i stanowią wspólny, wywodzący się ze starożytnej Grecji, dorobek europejskiej kultury[595].

---

[593] Podrozdział 3.5 zawiera fragmenty artykułu *Etyczny wymiar przywództwa a idea dobra wspólnego*, który ukazał się w: D. Probucka (red.), *Dobro wspólne*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2010, s. 425–440.

[594] J. Tischner, *Myśli wyszukane*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2000, s. 64.

[595] Zob. M. Zubik, *Konstytucyjne refleksje nad „dobrem wspólnym" na tle przemian w Rzeczypospolitej Polskiej ostatniej dekady XX w.*, [w:] W. J. Wołpiuk (red.), *Dobro wspólne. Problemy konstytucyjnoprawne i aksjologiczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, Warszawa 2008, s. 56.

Pojęcie dobra wspólnego jest kategorią, którą można rozpatrywać w różnych aspektach. Zazwyczaj odnosi się ją do koncepcji teoretycznych i filozoficznych dotyczących państwa i społeczeństwa[596]. Według terminologii encyklopedycznej dobro wspólne (łac. *bonum commune*) „[...] to podstawowy czynnik życia społecznego, motywujący działania społeczne osób tworzących daną społeczność; dobro, które jest rzeczywistym celem każdego człowieka i zarazem całej społeczności"[597]. Z kolei chrześcijańska doktryna społeczna „[...] podkreśla godność i prymat każdej osoby ludzkiej nad rzeczami i instytucjami społecznymi. Jednocześnie wskazuje się na społeczny wymiar ludzkiej osobowości. Jednostka może się w pełni realizować przez współdziałanie z innymi ludźmi, na różnych poziomach zorganizowania społeczeństwa (poczynając od rodziny, poprzez stowarzyszenia, regiony, organizacje państwowe, a skończywszy na wspólnotach narodów) [...]. Celem życia społecznego jest osiąganie i dbanie właśnie o dobro wspólne. Jednostka, rodzina i organizacje społeczne nie są bowiem w stanie same osiągnąć pełnego rozwoju"[598]. W sensie ogólnym za dobro wspólne uznaje się „[...] nie tylko biologiczne przetrwanie ludzkości, lecz również, i może nawet przede wszystkim – przetrwanie jej jako wspólnoty kulturowej, zapewniającej możliwie wszystkim ludziom godziwe, «ludzkie życie»"[599].

W niniejszym rozumieniu dobro wspólne występuje jako kategoria etyczna i postrzegane jest przez pryzmat relacji, jakie zachodzą między osobami sprawującymi kierownicze stanowiska w organizacji i osobami podwładnymi. W tym zakresie zadanie, które stoi przed przywódcą, to takie działanie, które umożliwi wszystkim (zespołowi, klientom i firmie) zaspokojenie potrzeb jednostkowych oraz zespołowych, a także osiągnięcie szczęścia zarówno w sferze zawodowej, jak i prywatnej. Organizacja stanowi swoistego rodzaju wspólnotę moralną. Według św. Tomasza moralność polega na racjonalnym skierowaniu ludzkiego czynu ku dobru w jego prawdzie oraz dobrowolnym dążeniu do tego dobra, poznanego

---

[596] Zob. ibidem, s. 57.

[597] A. Maryniarczyk (red.), *Powszechna Encyklopedia Filozofii*, t. 2, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2001, s. 628.

[598] Zob. *Kompendium nauki społecznej Kościoła*, Kielce 2005, (168), s. 112, [w:] M. Zubik, *Konstytucyjne refleksje nad „dobrem wspólnym" na tle przemian w Rzeczypospolitej Polskiej ostatniej dekady XX w.*, [w:] W. J. Wołpiuk (red.), *Dobro wspólne. Problemy konstytucyjnoprawne i aksjologiczne*, op. cit., s. 59.

[599] M. Fritzhand, *Etyka. Pisma wybrane*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1950, s. 547.

przez rozum[600]. Punktem wyjścia myślenia o zarządzaniu nie jest w tym przypadku jedynie wzrost wartości materialnych organizacji ani interesy poszczególnych ludzi, ale wspólnota, całość, jaką tworzy organizacja. Dobro wspólne to to, co pożyteczne dla ogółu. Realizacja idei dobra wspólnego we wspólnocie, jaką tworzy organizacja, jest możliwa tylko wtedy, gdy firma opiera swoje funkcjonowanie na opisanych w poprzedniej części pracy, etycznych fundamentach. Warto w tym miejscu zwrócić jeszcze uwagę na nowe, oryginalne koncepcje, które pojawiły się na przestrzeni ostatnich lat, a mianowicie zarządzanie organizacją poprzez pełną partycypację oraz przywództwo przez integrację.

Termin „partycypacja" wywodzi się z greckiego słowa *metheksis*: *meta* – 'wspólnie, razem, między' oraz *echin* – 'mieć, posiadać'. Źródłosłów pojęcia możemy także odnaleźć w łacinie: *participatio* pochodzi od *pars* – 'część' i *capere* – 'brać'. W ujęciu encyklopedycznym partycypacja pojmowana jest jako teoria, która opisuje charakter relacji, jaka zachodzi między dwiema rzeczywistościami, przy czym jeden człon relacji ma się do drugiego tak, jak część do całości, wielość do jedności czy też to, co niedoskonałe do doskonałego. Mówiąc innymi słowy, stanowi ona „[…] szczególny typ relacji ontycznej, w której natura jednego bytu określa istotę i cechy drugiego bytu lub udziela istnienia (bytowości) drugiemu, przy czym obydwa pozostają bytami odrębnymi, stanowiącymi relatywną całość"[601]. W ogólnym rozumieniu partycypacja oznacza więc relację między Bogiem, światem, człowiekiem lub ludźmi, która polega na wzajemnym uczestnictwie w istnieniu bądź działaniu.

Filozoficzne podstawy pełnej partycypacji możemy odnaleźć w dziele *Osoba i czyn* Karola Wojtyły[602]. Swoje rozważania autor opiera na przeświadczeniu, iż każde działanie człowieka wspólnie z innymi posiada charakter uczestnictwa. „Czyny – pisał – które człowiek spełnia jako członek różnorodnych społeczeństw, społeczności czy wspólnot, są wszakże równocześnie czynami osoby. Ich charakter społeczny czy wspólnotowy zakorzeniony jest w charakterze osobowym, a nie na odwrót. Wydaje się natomiast, że dla wyjaśnienia osobowego charakteru czynów ludzkich jest rzeczą nieodzowną zrozumienie tego, co wynika z faktu, iż

---

600 Zob. Św. Tomasz z Akwinu, *Summa Theologiae* II-II, q. 148, a. 3, [w:] A. Andrzejczuk, *Prawda o dobru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2000, s. 15.

601 A. Maryniarczyk (red.), *Powszechna Encyklopedia Filozofii*, t. 8, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2007, s. 31.

602 Zob. R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menadżerskich świata*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 303.

bywają one spełniane „wspólnie z innymi"[603]. Dla Wojtyły to właśnie „[…] dzięki uczestnictwu człowiek, działając wspólnie z innymi, zachowuje to wszystko, co wynika ze wspólnoty działania, a równocześnie – przez to właśnie – urzeczywistnia własność personalistyczną własnego czynu. […] Uczestnictwo oznacza więc właściwość samej osoby, właściwość wewnętrzną i homogenną, która stanowi o tym, że bytując i działając «wspólnie z innymi», osoba bytuje i działa jako osoba. Jeśli chodzi o samo działanie, to uczestnictwo jako właściwość osoby stanowi o tym, że działając «wspólnie z innymi» osoba spełnia czyn i spełnia w nim siebie. Uczestnictwo stanowi więc o wartości personalistycznej wszelkiego współdziałania. Współdziałanie – a ściślej działanie «wspólnie z innymi» – bez uczestnictwa pozbawia czyny osoby ich wartości «personalistycznej»"[604]. Czym jest owa – tak istotna i podkreślana często przez autora – wartość personalistyczna? Otóż, „[…] nie jest ona sama jeszcze wartością etyczną, wypływa natomiast z dynamicznej głębi osoby, ujawnia ją i potwierdza, co z kolei pozwala nam także lepiej zrozumieć wartości etyczne w ich ścisłej odpowiedniości względem osoby oraz względem całego «świata osób»"[605]. Widzimy więc, że wartości etyczne posiadają ścisły związek z działaniem we wspólnocie i stanowią podstawę występujących w niej relacji interpersonalnych. Działanie człowieka opiera się na wolności czynu „[…] który spełniając, osoba spełnia zarazem siebie. Sens tego prawa oraz tej wolności tkwi w przekonaniu o wartości personalistycznej czynu ludzkiego. […] Owa całkowita wolność czynu ze względu na jego wartość personalistyczną warunkuje porządek etyczny i równocześnie zasadniczo o nim stanowi. […] Tylko w dobru moralnym osoba spełnia siebie, zło jest zawsze jakimś niespełnieniem"[606].

Przedstawiona powyżej personalistyczna koncepcja człowieka zakłada jego uczestnictwo oraz działanie z innymi w kierunku realizacji dobra wspólnego, przy czym owo działanie powinno opierać się na moralności i być zgodne z etycznymi zasadami. Istota takiego podejścia zawiera w sobie głębsze znaczenie gdyż „[…] dobrem wspólnym jest nie tylko cel działania wypełnianego w jakiejś wspólnocie, rozumiany czysto przedmiotowo, ale jest nim zarazem i przede wszystkim to, co warunkuje i niejako wyzwala uczestnictwo w osobach działających wspólnie i przez to kształtuje w nich podmiotową wspólnotę działania. Jeżeli dobro wspólne

---

[603] K. Wojtyła, *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2000, s. 304.

[604] Ibidem, s. 309–310.

[605] Ibidem, s. 309–307.

[606] Ibidem, s. 315.

możemy pojmować jako cel, to w tym podwójnym znaczeniu: przedmiotowym i podmiotowym zarazem. Znaczenie podmiotowe dobra wspólnego łączy się ściśle z uczestnictwem jako właściwością osoby i czynu. W tym też ujęciu możemy utrzymywać, że dobro wspólne odpowiada społecznej naturze człowieka"[607]. Karol Wojtyła rozpatruje dobro wspólne „[…] przede wszystkim jako zasadę prawidłowego uczestnictwa, dzięki której osoba, działając wspólnie z innymi, może spełniać autentyczne czyny i może przez te czyny spełniać siebie. Chodzi więc o prawdziwie personalistyczną strukturę ludzkiego bytowania we wspólnocie – w każdej wspólnocie, do której człowiek przynależy. Dobro wspólne właśnie przez to jest dobrem wspólnoty, że stwarza w sensie aksjologicznym warunki wspólnego bytowania, działanie zaś idzie w ślad za tym. Rzec można, iż dobro wspólne stanowi w porządku aksjologicznym o wspólnocie, o społeczeństwie czy społeczności"[608]. Przedstawiona powyżej koncepcja uczestnictwa stanowić może, a nawet powinna, podstawę współczesnego zarządzania.

Ewolucja, która dokonała się na przestrzeni ostatnich lat, przyniosła ze sobą wiele zmian w dotychczasowym pojmowaniu organizacji. Na przeobrażenia i zmianę sposobu postrzegania relacji, jakie zachodzą na szczeblach organizacyjnych, miało wpływ wiele czynników. Dotychczas w przedsiębiorstwach istniała partycypacja częściowa, pracownicy posiadali niewielki wpływ na funkcjonowanie firmy, a ich główne zadania ograniczały się do wypełniania obowiązków wynikających ze stanowisk, które zajmują oraz wypełniania misji organizacji często przy braku zaspokojenia własnych potrzeb i celów. W ostatnim czasie, w różnego rodzaju przedsiębiorstwach, spółdzielniach i firmach pojawiła się nowa koncepcja zarządzania, w której dotychczasowy autokratyzm zastąpiono zorientowaniem na osobę. Zjawisko to nazywa się jawnym zarządzaniem (ang. *Open-Book Management* – OBM), demokracją przemysłową, wielką grą w biznes, SIM (ang. *Speed Intuition Management*), kulturą właścicielską czy też podejściem *every person is a business person*[609]. Pełna partycypacja stanowi nową filozofię zarządzania organizacją i zdecydowanie odróżnia się od zarządzania konwencjonalnego (tradycyjnego). Aby uzmysłowić sobie wielkość zmian, które niesie ze sobą ten sposób działania, wystarczy porównać ze sobą niektóre aspekty funkcjonowania organizacji. W zarządzaniu konwencjonalnym pracownik ponosił odpowiedzialność za siebie i za swoje zadania, decyzje podejmowali

607 Ibidem, s. 321.
608 Ibidem.
609 R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menadżerskich świata*, op. cit., s. 18–23.

tylko menadżerowie, rozwój uzależniony był od interesu firmy, a utrzymanie równowagi w relacjach pomiędzy domem, a pracą było ważne ze względu na efektywność pracy. Pełna partycypacja zakłada zaś, że pracownicy ponoszą odpowiedzialność za zadania, samych siebie, zespół oraz całą firmę, decyzje podejmują osoby kompetentne w danym obszarze, rozwój zrównoważony jest z interesami firmy i osoby, zaś zachowanie równowagi jest istotne ze względu na osobę. Jakie inne różnice występują pomiędzy obydwoma sposobami zarządzania? Otóż w zarządzaniu konwencjonalnym pojęcie awansu utożsamiano ze wzrostem wynagrodzenia, motywowanie pracowników opierało się na systemie nagród i kar, a współpraca z otoczeniem zewnętrznym – na ograniczonym zaufaniu i z góry zakładała konflikt interesów. Tymczasem w nowym podejściu uzyskanie awansu uwarunkowane jest chęcią rozwoju i realizowania własnych ambicji, motywacja pracowników wypływa z uświadomienia sobie przez nich sensu pracy, którą wykonują, odpowiedzialności, decyzyjności i dostrzegania rezultatów swoich działań, zaś sama organizacja otwarta jest na klientów oraz partnerów biznesowych, a swoje relacje buduje na lojalności, zaufaniu i rzetelnej współpracy[610]. W ogólnym znaczeniu pełna partycypacja w zarządzaniu stanowi „[...] sposób kierowania organizacją oparty na przekonaniu o niezbywalności uczestnictwa jako cechy każdej osoby ludzkiej i o wynikającym z tego faktu długoterminowym, trwałym i pozytywnym wpływie zarówno na osiąganie celów organizacji, jak i pracowników. W praktyce realizacja założeń zarządzania przy pełnej partycypacji polega na wdrażaniu wszystkich pracowników do brania współodpowiedzialności za organizację. Dzięki rozumieniu jej działań i stałej informacji zwrotnej pełna partycypacja w zarządzaniu skutkuje, poza osiąganiem celów biznesowych, nadaniem sensu życiu prywatnemu pracowników w harmonii z życiem zawodowym oraz realizacją dobra wspólnego społeczności, w której działa organizacja. Pełna partycypacja w zarządzaniu jest interaktywnym procesem przechodzenia od klasycznych tendencji zarządzania do poziomu pełnej partycypacji oraz utrzymywaniem tego poziomu w czasie, równolegle do nieustannie zmieniającego się otoczenia biznesowego i sytuacji wewnątrz organizacji. Z czasem cele organizacji i pracowników cechuje coraz wyższy poziom zbieżności"[611].

Podobną zasadę uczestnictwa możemy odnaleźć w koncepcji przywództwa przez integrację. Podejście to skupia się na kilku podstawowych założeniach, a mianowicie zakłada, że w gospodarce opartej na zasobach ludzkich każdy

[610] Zob. ibidem, s. 25–26.
[611] Ibidem, s. 314.

człowiek odczuwa potrzebę zaangażowania i przynależności do określonej społeczności. Przy czym jednostki odrzucają autorytet i hierarchię na rzecz pluralizmu, różnorodności i indywidualnego wkładu. Udział w życiu wspólnoty stanowi pewnego rodzaju proces współtworzenia własnej tożsamości i znaczenia. Organizacja staje się więc miejscem wzajemnych relacji opartych na dążeniu do wspólnego celu. Ponadto, w myśl tej teorii, każdy posiada wewnętrzną motywację. W tym aspekcie zadanie przywódcy będzie polegało na poznaniu czynników, które motywują innych do pracy, co w dalszej perspektywie umożliwi osiągnięcie celów firmy, i co najważniejsze – samorealizację wszystkich jej członków. Organizację traktuje się jako społeczność jednostek, które dążą do uczestnictwa, a nie jako zasoby odgrywające rolę jedynie w tworzeniu produktów czy usług, dlatego też sprawowanie przywództwa powinno opierać na relacjach, a nie strukturach. Co więcej, przywódcy-integratorzy powinni budować moralne i społeczne więzi w organizacji poprzez własną wiarygodność, świadomie tworzyć klimat zaufania, a także zachęcać innych do nawiązywania i budowania dialogu, a przez to budować poczucie znaczenia i zaangażowania pracowników w funkcjonowanie firmy[612]. Jak zostało wcześniej wspomniane, organizacja tworzy społeczność, jest to jednak wspólnota innego rodzaju: wspólnota, w której ludzie podejmują działania nie ze względu na korzyści ekonomiczne czy bodźce społeczne, ale ponieważ uważają, że powinni tak postępować z moralnego punktu widzenia[613]. Sytuacja, w której działania przywódcy i członków organizacji opierają się na etycznych, wypływających z moralności, zasadach umożliwia osiągnięcie wszystkim zamierzonych celów i dążeń. „Przywództwo dotyczy etyki i moralnego postępowania. Efektywne przywództwo nie jest możliwe bez solidnej podbudowy etycznej, ponadto bazuje na fundamentach zasad moralnych, takich jak: prawdomówność, dotrzymywanie obietnic, respektowanie jednostki i kierowanie się sprawiedliwością"[614]. Etyka jest nauką filozoficzną, która „[…] ustala moralne podstawy i reguły ludzkiego działania przy pomocy wrodzonych człowiekowi zdolności poznawczych"[615]. Organizacja z kolei stanowi grupę społeczną tworzącą wspólnotę. Aby móc działać etycznie w kierunku dobra wspólnego wszystkich jej członków, przywódca powinien sobie uświadomić, że „prawdziwa wspólnota

[612] Zob. E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 21–50.

[613] Zob. ibidem, s. 65.

[614] J. G. Clawson, *Level Tyree leadership: getting below the surface*, New Yersey 2006, s. 36–41, [w:] R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, op. cit., s. 43.

[615] T. Ślipko, *Etos chrześcijański. Zarys etyki ogólnej*, Kraków 1974, s. 17, [w:] A. Andrzejczuk, *Prawda o dobru*, op. cit., s. 81.

powstaje nie w wyniku tego, że ludzie żywią ku sobie wzajemne uczucia (aczkolwiek i one wchodzą w rachubę), lecz dzięki dwóm rzeczom: że wszyscy oni pozostają w żywej, dwustronnej relacji do pewnego żywego centrum i że pozostają w żywej, dwustronnej relacji do siebie nawzajem”[616]. Wynika stąd jednoznacznie, że „kluczem do etyki jest doświadczenie wartości. W etyce wartością jest drugi człowiek, wartością jestem ja sam i wartościami są rozmaite płaszczyzny obcowań człowieka z człowiekiem”[617].

We współczesnym świecie związki i zależności występujące między ludźmi opierają się głównie na uzyskaniu korzyści, a relacja interpersonalna „ja – ty” z drugim człowiekiem, została zastąpiona przez dialog przedmiotowy „ja – to”. Remedium na zaistniały stan rzeczy jest filozofia dialogu Martina Bubera, która za najwyższą wartość uznaje miłość. „Uczucia się ma – pisał filozof – miłość natomiast dzieje się. Uczucia mieszkają w człowieku, ale człowiek mieszka w swojej miłości. Nie jest to przenośnia, ale rzeczywistość: miłość nie jest związana z Ja w taki sposób, by Ty miała uważać tylko za «treść», za przedmiot; ona istnieje między Ja i Ty. Kto o tym nie wie, nie wie swą istotą, ten nie zna miłości, nawet jeśli przypisuje jej uczucia, których doświadcza, doznaje, smakuje i które wyraża. Miłość jest działaniem w świecie. Dla tego, kto trwa w miłości, kto w niej spogląda, ludzie wyzwalają się z tego, co ich wikła w wir życia; dobrzy i źli, mądrzy i głupi, piękni i brzydcy, jeden po drugim stają się dla niego rzeczywistymi, stają się ty, to znaczy Tymi, którzy się wyrwali, wyszli, którzy jakoś niepowtarzalni są naprzeciw. Za każdym razem w cudowny sposób powstaje wyłączność – i wówczas może on działać, może pomagać, uzdrawiać, wychowywać, podnosić, wyzwalać. Miłość to odpowiedzialność Ja za Ty: na tym zasadza się – niemogąca istnieć w żadnym uczuciu – równość wszystkich kochających”[618]. Patrząc na organizację z tej perspektywy, można wysunąć stwierdzenie, że jedynie wypływające prosto z serca przywództwo oparte na miłości umożliwia stanie się „ja” w kontakcie z „ty”, określa równość wobec innych i przedkłada nad własne korzyści dobro drugiego człowieka i całej wspólnoty.

O relacjach pomiędzy ludźmi pisał także Karol Wojtyła, określając je jako „ja” – „ty” i „my”. „Człowiek jako osoba – pisał – spełnia siebie przez relacje międzyosobowe Ja – Ty oraz przez relację do dobra wspólnego, która pozwala

616 M. Buber, *Ja i Ty. Wybór pism filozoficznych*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1992, s. 66.
617 J. Tischner, J. A. Kłoczowski, *Wobec wartości*, op. cit., s. 9.
618 M. Buber, *Ja i Ty. Wybór pism filozoficznych*, op. cit., s. 47.

mu bytować i działać wspólnie z innymi jako My"[619]. Potrzeba wspólnego działania jest głęboko zakorzeniona w podmiotowości ludzkiej. Obie relacje czerpią z siebie i nawzajem się wzbogacają. W relacji „my" człowiek czyni bezinteresowny dar z samego siebie i w ten sposób odnajduje się w pełni[620]. Relacja „my" zachodzi ze względu na dobro wspólne. Człowiek tworzy z innymi wspólnotę o znaczeniu ontologicznym, ale i aksjologicznym, przez co wspólnota taka jest normą moralną. Traktowana jako norma posiada specyficzną wartość, jaką jest dobro wspólne. Właściwością dobra wspólnego jest to, że przekształca wielość podmiotowych „ja" w jedną wspólnotę „my"[621]. Wojtyła, podobnie jak i Buber, poddaje refleksji uczucie miłości. Według niego „miłość jest otwarciem na inną osobę", zaś każda osoba jest wartością moralną[622]. Uczucie miłości jest tym, co może człowieka uchronić przed traktowaniem go jako przedmiotu użycia i zapewnić mu osobową godność[623]. To właśnie „[…] w miłości i poprzez miłość najpełniej ujawnia się godność osobowa człowieka. Miłość jest bezinteresowna: chce dobra i tworzy dobro. Jest ona najpełniejszą realizacją możliwości tkwiących w człowieku. […] Moralności prawdziwej, opartej na prawdziwej miłości, obcy jest jakikolwiek utylitaryzm, gdyż ten zakłada przyjemność jako najwyższą wartość aksjologiczną. Miłość, która służy przyjemności, jest negacją godności osoby, jest zaprzeczeniem jej afirmacji jako najwyższej wartości moralnej. Miłość, w której ujawnia się najwyższa godność osoby ludzkiej, jest treścią normy personalistycznej"[624].

Przejście od relacji „ja" – „to" (monologizowania i dyktowania) do relacji „ja" – „ty" (słuchania i odpowiadania) u Martina Bubera jest przejściem od wolności jako istoty „ja" do odpowiedzialności jako istoty relacji „ty" – „ja". Wolność jest koniecznym warunkiem istnienia odpowiedzialności, jednak według Jacka Filka nie chodzi w tym przypadku o wyrzeczenie się wolności, ale o wyższy stopień jej rozumienia[625]. Mądrość chasydzka mówi, że „każdy człowiek określa całym

[619] K. Wojtyła, *Osoba, podmiot i wspólnota*, „Roczniki Filozoficzne KUL" 1976, t. 24, z. 2, s. 35, [w:] K. Kołodziejczyk, *Etyka społeczna Karola Wojtyły*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 40.

[620] K. Wojtyła, *Znak sprzeciwu*, „Roczniki Filozoficzne KUL" 1981, t. 29, z. 2, s. 125, [w:] K. Kołodziejczyk, *Etyka społeczna Karola Wojtyły*, op. cit., s. 41.

[621] Zob. K. Kołodziejczyk, *Etyka społeczna Karola Wojtyły*, op. cit., s. 41–51.

[622] Zob. K. Wojtyła, *Miłość i odpowiedzialność*, Lublin 1982, s. 112, [w:] K. Kołodziejczyk, *Etyka społeczna Karola Wojtyły*, op. cit., s. 17.

[623] Zob. K. Kołodziejczyk, *Etyka społeczna Karola Wojtyły*, op. cit., s. 32.

[624] Ibidem, s. 32–33.

[625] Zob. J. Filek, *Filozofia odpowiedzialności XX wieku*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2003, s. 74.

swym byciem i działaniem los świata i każde działanie człowieka staje się jakby naczyniem nieskończonej odpowiedzialności"[626]. Filozof kontynuuje swoje przemyślenia, pisząc: „To, zaś, co człowiek daje światu nie jest koniecznie czymś przedmiotowym, lecz zasadniczo jest jego sposobem życia. Dlatego to właśnie sposób życia człowieka jest pierwszym przedmiotem jego odpowiedzialności"[627]. Powyższe rozumienie odpowiedzialności wymaga od przywódcy, aby nie tylko deklarował określone wartości i zasady, ale co najważniejsze, świadczył o nich własnym przykładem. W tym miejscu nasuwa się na myśl pytanie: „Czy szef wielkiego przedsiębiorstwa przemysłowego [...] może praktykować dialogiczną odpowiedzialność? Może. Praktykuje ją, kiedy w miarę swoich możliwości, *quantum satis*, uświadamia sobie konkretność przedsiębiorstwa, którym kieruje; gdy więc doświadcza go nie jako układu mechanicznych ośrodków siły i ich ograniczonych usług, pomiędzy którymi istnieje jego zdaniem tylko zróżnicowanie funkcjonalne, lecz jako związek mających swoje oblicza, imiona i życiorysy osób, zjednoczonych poprzez dzieło, które ukazuje się jako cykl czynności złożonego mechanizmu, z nich jednak się nie składa, kiedy rzeszę owych osób, których naturalnie jako takich nie jest w stanie pojedynczo znać i zapamiętać, dzięki pewnej ukrytej, zdyscyplinowanej fantazji ogarnia w taki sposób, że gdy któraś z nich z jakiegoś powodu pojawia się w zasięgu jego wzroku i polu decyzji rzeczywiście jako jednostka, z łatwością postrzega ją nie jako numer z ludzką maską, lecz jako osobę; i wreszcie kiedy – najczęściej, z konieczności, pośrednio, poprzez zróżnicowany w zależności od zasięgu, rodzaju i struktury przedsiębiorstwa system komunikacji, ale w bliskich mu organizacyjnie członach także bezpośrednio – ujmuje i traktuje te osoby jako osoby"[628].

Filozofia dialogu oparta na miłości oraz poczucie odpowiedzialności wobec innych umożliwiają bezpośrednie, indywidualne doświadczenie w stosunku do drugiego człowieka i wskazują przywódcy kierunek, w którym powinien podążać, aby zrealizować ideę dobra wspólnego. Ważne jest jednak, aby zrozumieć, że odpowiedzialność za dobro wspólne nie dotyczy jedynie osoby sprawującej kierownicze stanowisko, ale wszystkich członków organizacji. O ile rola przywódcy polega na przejściu z relacji „ja" – „to" do relacji „ja" – „ty", o tyle pełna partycypacja w zarządzaniu ustanawia jej nowy stopień etycznej ewolucji, a mianowicie

[626] Zob. M. Buber, *Mein weig zu Chassidysmus*, [w:] M. Buber, *Werke, drittes band schriften zum Chassidysmus*, Munchen–Heidelberg 1964, s. 972, [w:] J. Filek, *Filozofia odpowiedzialności XX wieku*, op. cit., s. 77–78.

[627] Ibidem, s. 79.

[628] M. Buber, *Ja i Ty. Wybór pism filozoficznych*, op. cit., s. 245–246.

„my". Co istotne, w sytuacji takiej następuje przejście od odpowiedzialności do współodpowiedzialności – za realizację idei dobra wspólnego w organizacji odpowiedzialny jest każdy, niezależnie od sprawowanych funkcji i stanowiska, które zajmuje.

Z powyższych analiz wynika, że przywództwo i etyka są ze sobą wzajemnie powiązane. We współczesnym świecie, wartości etyczne powinny stać się podstawą w zarządzaniu organizacją, wyznaczają bowiem nowy paradygmat stosunków międzyludzkich i sposób pojmowania wspólnoty. Pomimo tego, że dobro wspólne wymaga odpowiedzialnego działania ze strony wszystkich jednostek, w rzeczywistości odpowiedzialność za realizację dobra wspólnego uzależniona jest od możliwości oraz pozycji, jakie posiadają jednostka lub grupa[629]. W tym miejscu uwidacznia się szczególna rola osób sprawujących władzę w organizacji. Przejście od przedmiotowej relacji „ja" – „to" do doświadczenia drugiego człowieka w dialogu podmiotowym „ja" – „ty" i w końcowym efekcie do „my", stanowi dla przywódcy priorytetowe, możliwe do zrealizowania zadanie. Idea dobra wspólnego jest wyzwaniem, któremu lider może sprostać jedynie wtedy, gdy swoje działanie opiera na uniwersalnych wartościach i zasadach moralnych. Przywództwo etyczne w organizacji to przywództwo, które dba o dobro całej wspólnoty organizacyjnej. To takie zarządzanie, które utożsamia cel organizacji z dążeniami jej członków. Czy jednak sama idea dobra wspólnego jest możliwa do zrealizowania? Jacek Filek utożsamia etykę z wiarą w dobro, twierdząc, że nasza codzienna praktyka to życie bez miłości, czyli poza religią i etyką[630]. Wierzę, że bliskie naszemu sercu nie jest jedynie dobro osobiste, ale dobro wspólne wszystkich ludzi. „Etyczność – pisze filozof – jest twoją możliwością. Gruntuje się ona na wierze w dobro. Wierzyć w dobro znaczy nie mieć żadnych dowodów, ale życiem swym dobru świadczyć"[631], także dobru wspólnemu. Zanim przejdziemy od teorii do działania, każdy z nas powinien sobie jednak uświadomić, że „aby zaszły prawdziwe zmiany, musi do nich dojść w samych ludziach. Trzeba zmieniać nie to, co widać na zewnątrz, ale to, co ludzie widzą w sobie"[632], ponieważ „w etyce […] nie tyle chodzi […] o to, by zrobić coś, co zawsze wszyscy robią, ile o to, by podjąć to, co powinno być podjęte tu i teraz i co ja mam podjąć"[633].

[629] Zob. M. Zubik, *Konstytucyjne refleksje nad „dobrem wspólnym" na tle przemian w Rzeczypospolitej Polskiej ostatniej dekady XX w.*, [w:] W. J. Wołpiuk (red.), *Dobro wspólne. Problemy konstytucyjnoprawne i aksjologiczne*, op. cit., s. 59.

[630] Zob. J. Filek, *Filozofia jako etyka*, op. cit., s. 258.

[631] Zob. ibidem.

[632] K. Blanchard, *Zarządzanie poprzez wartości*, op. cit., s. 119.

[633] J. Tischner, *Myśli wyszukane*, op. cit., s. 66.

Niech podsumowaniem niniejszej części pracy będą słowa Alberta Einsteina, który pisał, że „jednostka jest tym, czym jest i znaczy to, co znaczy nie jako osobne stworzenie, lecz jako członek wielkiej wspólnoty ludzkiej, kierującej jej materialnym i duchowym bytem od urodzenia aż do śmierci. To, ile wart jest człowiek dla swojej wspólnoty, zależy przede wszystkim od tego, w jakiej mierze jego odczuwanie, myślenie i działanie nastawione jest na wspieranie egzystencji innych ludzi"[634]. Jest to zadanie możliwe do zrealizowania, gdyż „zbawienie tego ludzkiego świata – twierdził Vaclav Havel – leży nie gdzie indziej jak w ludzkim sercu, w sile ludzkiej myśli, w ludzkiej skromności i odpowiedzialności. Bez powszechnej determinacji ludzkiej świadomości nic się nie zmieni na lepsze i nie unikniemy katastrofy, do której zdąża świat"[635]. Dbałość o urzeczywistnienie idei dobra wspólnego stanowi – jak konstatuję w zakończeniu – wyzwanie dla całej wspólnoty ludzkiej.

634 A. Einstein, *Pisma filozoficzne*, op. cit., s. 385.

635 Ch. Handy, *Głód ducha. Poza kapitalizm. Poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 55.

# Zakończenie

Współczesnym człowiekiem – jak się wydaje – kieruje w życiu głównie chęć zaspokojenia własnych potrzeb oraz posiadania jak największej ilości dóbr doczesnych; większość organizacji nastawionych jest głównie na dochód finansowy, wartości etyczne zaś tracą na znaczeniu, co więcej, zostały przewartościowane[636]. „To wartości przyjemnościowe – pisze Lesław Hostyński – stają się wyznacznikiem sfery aksjologicznej jednostek współtworzących świat konsumpcji, to one w dużym stopniu wpływają również na kształtowanie ich postaw i zachowań moralnych z wszelkimi tego negatywnymi konsekwencjami"[637]. Relatywizm moralny przejawia się wzrostem przestępczości i zjawisk patologicznych, upadkiem autorytetów moralnych, konsumpcyjnym stylem życia, dyskryminacją i nietolerancją religijną. Kryzys wartości widoczny jest także w organizacjach. Walka o władzę, chciwość, zawiść, korupcja, nepotyzm, mobbing i przemoc to tylko niektóre ze zjawisk występujących współcześnie na wszystkich szczeblach jej struktury.

W dobie postmodernizmu szczególnego znaczenia nabierają pytania postawione przez Jana Pawła II w encyklice *Redemptor hominis*: „Czy wszystkie dotychczasowe i dalsze osiągnięcia techniki idą w parze z postępem etyki i z duchowym postępem człowieka? Czy człowiek jako człowiek w ich kontekście również rozwija się i postępuje naprzód, czy też cofa się i degraduje w swym człowieczeństwie? Czy rośnie w ludziach, w «świecie człowieka», który jest sam w sobie światem dobra i zła moralnego, przewaga tego pierwszego czy też tego drugiego? Czy w ludziach, pomiędzy ludźmi, pomiędzy społeczeństwami, narodami, państwami rośnie sprawiedliwość, solidarność, miłość społeczna, poszanowanie praw każdego – zarówno człowieka, jak narodu czy ludu – czy też, wręcz przeciwnie, narastają egoizmy różnego wymiaru, ciasne nacjonalizmy w miejsce autentycznej miłości ojczyzny, a wreszcie dążenie do panowania nad drugimi

---

636 Zakończenie zawiera fragmenty artykułu *Znaczenie przywództwa w kreowaniu wartości w organizacji*, który ukazał się w: R. Barcik, Z. Zontek (red.), *Zarządzanie wartością organizacji. Materiały konferencyjne*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2009, s. 76–88.

637 L. Hostyński, *Wartości w świecie konsumpcji*, op. cit., s. 317.

wbrew ich słusznym prawom i zasługom, dążenie zwłaszcza do tego, aby cały rozwój materialny, techniczno-produkcyjny, wykorzystać dla celów wyłącznego panowania nad drugimi, dla celów takiego czy innego imperializmu?”[638]. Powyższe wątpliwości stanowią wyraźny bodziec do głębszej refleksji nad kondycją moralną człowieka w ponowoczesnym świecie. Etyka w każdej cywilizacji, choć pojmowana na różny sposób, odgrywa istotną rolę w formułowaniu więzi społecznych, a także stanowi moralny fundament każdej społeczności ludzkiej. Dotychczasowe analizy pozwalają na wyciągnięcie daleko idącego wniosku, że system wartości, na którym została zbudowana chrześcijańska kultura i cywilizacja, uległ zachwianiu. Kryzys aksjologiczny spowodowany brakiem systemu wartości etycznych lub też hołdowaniem wartościom instrumentalnym przy jednoczesnym pomijaniu wartości absolutnych, sprawia, iż człowiek „[…] pogrążony w czasie, do siebie jako do istoty niepodległej czasowi wiecznie tęskniący, człowiek czuje się zagrożony przemijaniem i niewiadomą nicością jutra. […] By nie czuć się osamotniony i obcy na świecie, stwarza sobie fikcję obowiązku wobec czegoś, czego właściwie nie ma, co jest nieważne, ale co sam sobie wytworzył i czemu – nie przyznając się do tego – nadaje pozór doniosłości i istnienia. […] Myśli, że buduje świat dookoła siebie i siebie w tym świecie, a tymczasem tłumi tylko własny lęk przed grożącą mu pustką. I przez to tym bardziej już dziś pustką się staje”[639]. Brak poczucia sensu i celu życia dostrzegalny wśród ludzi reprezentujących różne warstwy społeczne wprowadza „chaos egzystencjalny” pojmowany jako „[…] nieumiejętność określenia choćby najprostszej hierarchii wartości. W pustce egzystencjalnej – pisze Józef Augustyn – kierują człowiekiem odruchy i popędy. I chociaż często im ulega, to jednak jest świadom, iż są one wyrazem słabości, która potwierdza i pogłębia jedynie doświadczenie «uczucia pustki»”[640]. Dzieje ludzkości niejednokrotnie dowiodły, że człowiek potrafi podnieść się z największego, również moralnego upadku, w głównej mierze dzięki wartościom. Według Roberta Spaemanna „warunkiem dobrego życia jest […] transcendowanie sfery immanentnej i przekraczanie tego, co […] subiektywnie ważne, co mi odpowiada, oraz obcowanie z rzeczywistością, zakorzenianie się w niej i życie według wartości, to znaczy według tego, co ważne samo w sobie.

---

638 Jan Paweł II, *Encyklika Redemptor hominis*, „Znak” 1982, nr 332–334 (7–9), s. 1044.

639 R. Ingarden, *Książeczka o człowieku*, op. cit., s. 61.

640 J. Augustyn (red.), *Jak odkrywać sens ludzkiego życia*, Wydawnictwo WAM, Kraków 1997, s. 40.

[…] Tylko życie według wartości, pielęgnowanie pasji i rozwijanie zainteresowań to życie spełnione, któremu towarzyszy bogactwo przeżyć"[641].

W kontekście podjętych w niniejszej książce rozważań, zasadne wydaje się także pytanie odnośnie do przyszłości. We współczesnym świecie wyzwaniem dla człowieka staje się świadomość odpowiedzialności za podejmowane w świecie działanie. Analiza różnorodnych koncepcji przywództwa sprowadza się w większości do zasadniczej tezy mówiącej, że „[…] *wszyscy* jesteśmy przywódcami, a całe nasze życie wypełnione jest okazjami do wykazania się przywództwem. Przywództwo nie jest zarezerwowane dla grubych ryb piastujących najwyższe stanowiska w korporacjach. […] Można być przywódcą we wszystkim, co się robi; w pracy i w życiu codziennym, ucząc innych i ucząc się od innych"[642]. W podobnym tonie istotę przywództwa postrzegał Dale Carnegie. „Wielu ludzi – dowodził badacz – ma zbyt wąskie pojęcie o tym, co to znaczy być przywódcą. Gdy słyszą to słowo, myślą o generale, prezydencie, premierze lub prezesie rady nadzorczej. Jest jasne, że ludzie na takich pozycjach powinni przewodzić, choć w realnym świecie w różnym stopniu udaje im się spełnić to oczekiwanie. Istota sprawy polega jednak na tym, że przywództwo nie zaczyna się i nie kończy na najwyższych szczeblach hierarchii. Przywództwo jest potrzebne wszędzie tam, gdzie każdy z nas żyje i pracuje"[643]. Pojmowanie bycia liderem w tak rozbudowanym znaczeniu stwarza jednostce szerokie spektrum możliwości działania na rzecz dobra wspólnego, zarówno w samej organizacji, jak i poza jej obrębem. Odpowiedzialność za przezwyciężenie kryzysu wartości, a w dalszej perspektywie – przyszłość następnych pokoleń dotyczy wszystkich ludzi. Musimy pamiętać, że „najwyższe znaczenie ma pozytywne dążenie do etyczno-moralnego kształtowania ludzkiego współżycia. Żadna nauka nie może nas od tego uwolnić. Sądzę nawet – pisał Albert Einstein – iż nadmierne akcentowanie w naszym wychowaniu nastawienia czysto intelektualnego, często skierowanego tylko na to, co praktyczne, doprowadziło wprost do zagrożenia wartości etycznych. Myślę tutaj nie tyle o niebezpieczeństwach, które przyniósł ze sobą bezpośrednio postęp techniczny, co o zagłuszeniu wzajemnego zauważania się przez ludzi, przez myślenie typu «matter of fact», które jak zamarzający szron osiadło na relacjach międzyludzkich. […] Straszliwy dylemat politycznej sytuacji świata ma wiele

[641] J. Galarowicz, *Być ziarnem pszenicznym. Nowa książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Marek Derewiecki, Kęty 2006, s. 140–141.

[642] Ch. Lowney, *Heroiczne przywództwo. Tajemnice sukcesu firmy istniejącej ponad 450 lat*, op. cit., s. 12.

[643] D. Carnegie, *I ty możesz być liderem*, Świat Książki, Warszawa 1998, s. 22.

związku z tym grzechem zaniedbania naszej cywilizacji. Bez «kultury etycznej» nie ma dla ludzi ratunku"[644].

Prawdziwe, oparte na etycznym fundamencie przywództwo stanowi dla współczesnych kierowników, menadżerów oraz wszystkich zarządzających prawdziwe wyzwanie, któremu powinni sprostać. Ważna jest zarówno umiejętność wykorzystania władzy dla podniesienia efektywności organizacji, ale także – i przede wszystkim – dla dobra wspólnego. Liderzy przyszłości muszą wyznawać fundamentalne, trwałe wartości społeczne i kierować się nimi w swoich działaniach, zwracać uwagę na istotne problemy społeczne, a także mieć misję i zgodnie z nią nadawać życiu społecznemu „ludzki" kształt – solidarność. Należy pamiętać, że „dla stworzenia właściwego ducha w zarządzaniu trzeba moralności. Wyrażać ją może znaczenie przywiązywane do sił ludzkich, nacisk na prawość, na wymagające normy sprawiedliwości i prowadzenia się. Ale moralność nie oznacza kaznodziejstwa. Moralność, żeby miała jakąkolwiek w ogóle treść, musi być zasadą działania. Nie może polegać na upominaniu, kazaniach czy dobrych chęciach. Trzeba ją praktykować. Dla swej skuteczności musi być naprawdę niezależna od zdolności i postaw ludzi. Musi wyrażać się w namacalnych faktach zachowań, musi być czymś widocznym dla wszystkich, powtarzalnym i mierzalnym"[645]. Przywództwo rozumiane jako filozofia życia i sztuka zarządzania otwiera przed liderem nowe perspektywy. W ujęciu Bogdana Suchodolskiego „[...] sztuka uczy życia jako zespołu wartości samoistnych, wartości nieinstrumentalnych"[646], z kolei według Zygmunta Baumana musimy „[...] uwierzyć, że świat nie jest nam «dany» raz na zawsze, że można go zmieniać i że my sami możemy się zmieniać, angażując się w dzieło przemiany świata. Musimy przyjąć, że świat może wyglądać inaczej. [...] Musimy wierzyć w naszą zdolność dokonania zmiany: w naszym własnym życiu, lecz także w świecie, w którym żyjemy. Mówiąc krótko, musimy wierzyć, że wszyscy jesteśmy artystami zdolnymi do tworzenia i modelowania rzeczy oraz że sami możemy być dziełem sztuki powstałym w wyniku owego tworzenia i modelowania"[647]. Dziedzictwem, jakie pozostawia po sobie lider, jest jego życie oraz działania, które podjął w trakcie jego trwania[648], zaś filozofia życia

---

644 A. Einstein, *Pisma filozoficzne*, op. cit., s. 431.

645 P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, op. cit., s. 165.

646 I. Wojnar, *Sztuka jako „podręcznik życia"*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1984, s. 5.

647 Z. Bauman, *Sztuka życia*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2009, s. 96–97.

648 Zob. J. M. Kouzes, B. Z. Posner, *Dziedzictwo lidera. Filozofia życia przywódcy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 157–158.

etycznego przywódcy sprowadza się do mającego głęboki sens przeświadczenia, które mówi: „Możesz pozostawić ten świat lepszym, niż go zastałeś”[649].

Większość podjętych w niniejszej książce rozważań wypływa z wewnętrznych przekonań, stąd wydawać się może, iż przedstawione tezy nie są aksjologicznie neutralne czy też pozbawione tonu moralnego. Cel ten był zamierzony. „Aby wrócić do źródeł swego człowieczeństwa, trzeba intensywnego wysiłku duchowego, ale również odwagi – życie staje się bowiem trudniejsze, bardziej odpowiedzialne, narażone na bolesne konflikty”[650]. Od filozofa zaś „[…] nie wymaga się pomocy w znajdywaniu wartości, obowiązujących wszędzie i zawsze: istotne jest znalezienie wartości na dziś i na okres życia najbliższych pokoleń”[651]. Wyrażam nadzieję, że choć w niewielkiej części przyczyniłam się do wypełnienia powyższego postulatu.

[649] Ibidem, s. 158.

[650] I. Lazari-Pawłowska, *Etyka. Pisma wybrane*, op. cit., s. 384.

[651] Z. Najder, *Wartości i oceny*, op. cit., s. 164.

# Bibliografia


Adair J., *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.

Agor W. H., *Intuicja w organizacji: jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

Alberoni F., *Sztuka rządzenia*, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa 2006.

Andrzejczuk A., *Prawda o dobru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2000.

Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Arendt H., *Kondycja ludzka*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2000.

Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 6, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, ks. II, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982.

Arystoteles, *Etyka wielka*, ks. I, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977.

Augustyn J. (red.), *Jak odkrywać sens ludzkiego życia*, Wydawnictwo WAM, Kraków 1997.

Augustyn św., *Dialogi filozoficzne*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1999.

Augustyn św., *Państwo Boże*, ks. VIII, Wydawnictwo Antyk, Kęty 1998.

Augustyn św., *Pisma monastyczne*, Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków 2002.

*Autentyczne przywództwo. Jak w praktyce uczyć się przez doświadczenie i doskonalić jako przywódca. Materiały pokonferencyjne*, HBR Polska, Warszawa 2009.

Avery G. C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Babiak P., Hare R. D., *Węże w garniturach. Gdy psychopaci idą do pracy*, Wydawnictwo Jeżeli P To Q, Poznań 2009.

Baczewska M. (red.), *Portrety przemocy. Filozofia – społeczeństwo – kultura*, Wydawnictwo Akapit, Lublin 2008.

Badaracco J. L., Jr., *Leading Quietly. An Orthodox Guide to Doing the Right Thing*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2002.

Bańka W., *Wymiary przywództwa w organizacji XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, Płock 2004.

Barcik R., Zontek Z. (red.), *Zarządzanie wartością organizacji. Materiały konferencyjne*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2009.

Bauman Z., *Dwa szkice o moralności ponowoczesnej*, Instytut Kultury, Warszawa 1994.

Bauman Z., *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2000.

Bauman Z., *Sztuka życia*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2009.

Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004.

Bendkowski J., Bendkowski J., *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menadżerskie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.

Bennis W., Goleman D., O'Tole J., *Przejrzystość w biznesie. Szczerość, zaufanie, jasne zasady*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.

Berger P. L. (red.), *Etyka kapitalizmu*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1994.

Bielski M., *Organizacje. Istota, procesy, struktura*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.

Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie poprzez wartości*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1998.

Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Bonowicz W., *Józef Tischner. Myśli wyszukane*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2000.

Borkowski J., *Podstawy psychologii społecznej*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2003.

Boyatzis R., McKee A., *Przywództwo bez władzy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

Buber M., *Ja i Ty. Wybór pism filozoficznych*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1992.

Budgol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.

Chałas K. (red.), *Wychowanie ku wartościom w świetle nauczania Jana Pawła II. Elementy teorii i praktyki*, t. 3, Jedność, Lublin – Kielce 2006.

Cichoń W., *Wartości, człowiek, wychowanie. Zarys problematyki aksjologiczno-wychowawczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1996.

Ciulla J. B., *Ethics, the heart of leadership*, Quorum Books, Westport CT 1998.

Clutterbuck D., *Coaching zespołowy*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009.

Clutterbuck D., *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2002.

Copleston F., *Historia filozofii. Od Augustyna do Szkota*, t. 2, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 2000.

Covey S. R., *Zasady skutecznego przywództwa*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004.

Covey S. R., *7 nawyków skutecznego działania*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013.

Cudowska A. (red.), *Czynić świat bardziej etycznym*, Wydawnictwo Uniwersyteckie Trans Humana, Białystok 2003.

Czaja P. et al. (red.), *Materiały Krakowskiej Konferencji Młodych Uczonych 2009*, Fundacja Studentów i Absolwentów Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie ACADEMICA Grupa Naukowa Pro Futuro, Kraków 2009.

Czarnecki Z. J. (red.), *W kręgu pesymizmu historycznego. Studia nad nowożytnymi filozofiami historii*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1992.

Czarnowska L. D., *Coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2013.

Dąbrowska-Kaczorek M., Banasik P., *Jak wygrać z mobbingiem?*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.

De Pree M., *Przywództwo jest sztuką*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1999.

Derczyński W., Jasińska-Kania A., Szacki J., *Elementy teorii socjologicznych*, PWN, Warszawa 1975.

Dijk van J., *Społeczne aspekty nowych mediów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Dilts R. B., *Przywództwo z wizją. Kreowanie świata, do którego ludzie chcą przynależeć*, NLP Neuroedukacja, Lublin 2007.

Domeracki P., Jaranowski M., Zdrenka M. T., *Sześć cnót mniejszych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2012.

Drabarek A. (red.), *Intuicja w filozofii i etyce*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.

Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.

Drucker P. F., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Ehrlich S., *Wstęp do nauk o państwie i prawie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1970.

Einstein A., *Pisma filozoficzne*, Wydawnictwo DeAgostini i Altaya, Warszawa 2001.

*Etyka w działalności gospodarczej – Kodeks i materiały z konferencji*, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 1994.

*Etyka w teorii i praktyce. Antologia tekstów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001.

Filek J., *Filozofia jako etyka*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2001.

Filek J., *Filozofia odpowiedzialności XX wieku*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2003.

Filek J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.

Filipowicz S. (red.), *Homo politicus. Wstęp do nauki o polityce*, Wydawnictwo Czasopisma Wojskowe, Warszawa 1993.

Friedman S. D., *Pełne przywództwo. Osiąganie sukcesów we wszystkich aspektach życia*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

Fritzhand M., *Etyka. Pisma wybrane*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław – Warszawa–Kraków 1990.

Fritzhand M., *Etyka. Pisma wybrane*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1950.

Fromm E., *O sztuce miłości*, PWN, Warszawa 1971.

Gadacz T., *O ulotności życia*, Wydawnictwo Iskry, Warszawa 2008.

Galarowicz J., *Być ziarnem pszenicznym. Nowa książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Marek Derewiecki, Kęty 2006.

Gasparski W. (red.), *Uczciwość w świecie finansów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.

Gasparski W., Dietl J. (red.), *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Miller D., *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Warszawa 1999.

Gasparski W. et al. (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, Przedstawicielstwo Organizacji Narodów Zjednoczonych w Polsce, Warszawa 2002.

Gobillot E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

Goldsmith M. et al., *Globalni liderzy – kolejna generacja*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007.

Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Wydawnictwo Biznesowe Jacek Santorski, Wrocław – Warszawa 2002.

Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.

Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Groth J., *Oblicza psychopatii. Obraz kliniczny i kategorie diagnostyczne*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2010.

Grudzewski W. M. et al., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.

Habermas J., *Teoria i praktyka. Wybór pism*, PIW, Warszawa 1983.

Handy Ch., *Głód ducha. Poza kapitalizm. Poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.

Hansen G., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, „Etyka” 1993, nr 26.

Hare R. D., *Psychopaci są wśród nas*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2010.

Harrison S., *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
Hartmann N., *Najważniejsze problemy etyki*, „Znak” 1974, nr 245 (11).
*Harvard Business Review. Atrybuty przywódcy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
Havard A., *Etyka przywódcy. Trening doskonalenia osobowości*, Wydawnictwo MSM Studio, Gdańsk 2011.
Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Organizacja przyszłości*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998.
Hindess B., *Filozofie władzy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 1999.
Hobbes T., *Lewiatan*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1954.
Hołówka J., *Etyka w działaniu*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001.
Hostyński L., *Wartości utylitarne*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1998.
Hostyński L., *Wartości w świecie konsumpcji*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2006.
Hurlock E., *Rozwój dziecka*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1985.
Ingarden R., *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1987.
Ingarden R., *Przeżycie, dzieło, wartość*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1966.
Jackson J., *Biznes i moralność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
Jaeger W., *Paideia. Formowanie człowieka greckiego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2001.
Jan Paweł II, *Encyklika Laborem exercens*, „Znak” 1982, nr 332–334 (7–9).
Jan Paweł II, *Encyklika Redemptor hominis*, „Znak” 1982, nr 332–334 (7–9).
Jankowski A. (red.), *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*, Wydawnictwo Pallotinum, Poznań 2000.
Jankowski W. (red.), *Sekrety skutecznych strategii*, Harvard Business Review Polska, Warszawa 2008.
Janukowicz M., *Pedagogiczny kontekst pokory*, Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2008.
Jay A., *Machiavelli i zarządzanie. Autorytet i władza w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
Kaczmarek B., *Metafory polityki*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001.
Kaczmarek B., *Misterne gry w komunikację*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2005.
Kaczmarek B., *Organizacje. Polityka, władza, struktury*, Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, Warszawa 2001.
Kalita Z. (red.), *Etyka w teorii i praktyce. Antologia tekstów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001.
Kalita Z. (red.), *Etyka. Antologia tekstów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1995.

Kanarski L., Rokicki B. (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002.

Kant I., *Krytyka praktycznego rozumu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.

Kant I., *O pedagogice*, Dajas, Łódź 1999.

Kant I., *Uzasadnienie metafizyki moralności*, PWN, Warszawa 1984.

Kaplan R. D., *Polityka wojowników. Dlaczego przywództwo potrzebuje pogańskich wartości*, Wydawnictwo Sprawy Polityczne, Elbląg 2008.

Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008.

Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009.

Kasia A., *Św. Augustyn*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1960.

Kieżun W. (red.), *Krytyczna teoria organizacji. Wybór zagadnień*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.

Klein S., *Ethical business leadership. Balancing theory and practice*, Peter Lang Publishing, New York 2002.

Kłoskowska A., *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Kołakowski L., Pomian K. (red.), *Filozofia egzystencjalna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965.

Kołodziejczyk K., *Etyka społeczna Karola Wojtyły*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000.

Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

Kotarbiński T., *Medytacje o życiu godziwym*, Państwowe Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1966.

Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1975.

Kotarbiński T., *Żyć zacnie*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1989.

Kouzes J. M., Posner B. Z., *Dziedzictwo lidera. Filozofia życia przywódcy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.

Kowalczyk S., *Idee filozoficzne postmodernizmu*, Polskie Wydawnictwo Encyklopedyczne, Radom 2004.

Koźmiński A. K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Koźmiński A. K., Obłój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
Krawczyk A., *Etyka i filozofia społeczna Niccolo Machiavellego*, „Folia Societatis Scientiarum Lublinensis" 1971, Sectio A, vol. 11.
Krokiewicz A., *Zarys filozofii greckiej. Od Talesa do Platona. Arystoteles, Pirron i Plotyn*, Fundacja Aletheia, Warszawa 1995.
Krońska I., *Sokrates*, Państwowe Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 2001.
Krzakiewicz K. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1994.
Krzakiewicz K., *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
Krzyżanowski L. (red.), *Przedmiot, metoda i paradygmat nauki organizacji i zarządzania*, Instytut Administracji i Zarządzania, Warszawa 1988.
Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty – modele – metafory*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
Ksenofont, *Pisma Sokratyczne. Obrona Sokratesa. Wspomnienie o Sokratesie. Uczta*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1967.
Kubka J. (red.), *Etyczne podstawy kultury biznesu*, Zakład Nauk Filozoficznych Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2001.
Kuc B. R., Moczydłowska J. M., *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2009.
Kuciński J., *Podstawy wiedzy o państwie*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2003.
Kuhn T. S., *Struktura rewolucji naukowych*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1968.
Kuniński M., *Wiedza, etyka i polityka w myśli F. A. von Hayeka*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1999.
Lakoff G., Johnson M., *Metafory w naszym życiu*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1988.
Lambert T., *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
Lazari-Pawłowska I., *Etyka. Pisma wybrane*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków 1992.
Lennick D., Kiel F., *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Wydawnictwo Purana, Wrocław 2007.
Leon XIII, *Encyklika Rerum novarum*, „Znak" 1982, nr 332–334 (7–9).

Lewicka-Strzałecka A., *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999.

Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006.

Lipiec J., *Świat wartości. Wprowadzenie do aksjologii*, Wydawnictwo FALL, Kraków 2001.

Lowney Ch., *Heroiczne przywództwo. Tajemnice sukcesu firmy istniejącej ponad 450 lat*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2011.

Lyotard J. F., *Kondycja ponowoczesna: raport o stanie wiedzy*, Fundacja Aletheia, Warszawa 1997.

Machiavelli N., *Książę. Rozważania nad pierwszym dziesięcioksięgiem historii Rzymu Liwiusza*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1984.

Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Marks K., Engels F., *Dzieła*, t. 21, Książka i Wiedza, Warszawa 1969.

Matuszyński W., *Źródła i sposoby przezwyciężania mobbingu w organizacji*, Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe. Oddział w Łodzi, Łódź 2004.

Maxwell J. C., *Być liderem. Ponadczasowe zasady przewodzenia grupom i organizacjom*, Wydawnictwo Medium, Konstancin-Jeziorna 2007.

Maxwell J. C., *Być liderem, czyli jak przewodzić innymi*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1993.

Maxwell J. C., *Przywództwo. Złote zasady. Czego nauczyło mnie życie lidera*, MT Biznes, Warszawa 2010.

Mazur J., Małyska A., Sobstyl K. (red.), *Człowiek wobec wyzwań współczesności. Upadek wartości czy walka o wartość?*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007.

Menkes J., *Inteligencja przywódcza*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007.

Michalewicz M., Michalewicz Z., *Wiarygodność. Klucz do sukcesu w biznesie*, Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2005.

Morgan M., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Mrówka K., *Filozoficzny sens przebaczenia*, Kazimierz Mrówka & Wydawnictwo BIBLOS, Tarnów 2008.

Najder Z., *Wartości i oceny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1971.

Nęcka E., *Inteligencja. Geneza, struktura, funkcje*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

Nęcka E., Sowa J., *Człowiek – umysł – maszyna. Rozmowy o twórczości i inteligencji*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2005.

Nogalski B., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.

Nogalski B., Śniadecki J., *Etyka menadżerska*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1996.

*Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu. Międzynarodowa konferencja naukowa. Szklarska Poręba, 17–19 września 1998*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.

Opara S., *Filozofia. Współczesne kierunki i problemy*, Fundacja Innowacja Wyższej Szkoły Społeczno-Ekonomicznej, Warszawa 2002.

Ossowska M., *Ethos rycerski i jego odmiany*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Ossowska M., *Moralność mieszczańska*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1985.

Ossowska M., *Normy moralne. Próba systematyzacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970.

Ossowska M., *O człowieku, moralności i nauce*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983.

Ossowska M., *Socjologia moralności*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1963.

Ossowska M., *Wzór demokraty. Cnoty i wartości*, Instytut Wydawniczy „Daimonion", Lublin 1992.

Partycki S. (red.), *Społeczeństwo sieci. Gospodarka sieciowa w Europie Środkowej i Wschodniej*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011.

Peszko A., *Elementy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002.

Pius XI, *Encyklika Quadragesimo Anno*, „Znak" 1982, nr 332–334 (7–9).

Popper K. R., *Społeczeństwo otwarte i jego wrogowie*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.

Porębski Cz., *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1997.

Potocki A. (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005.

Probucka D. (red.), *Dobro wspólne*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2010.

Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1998.

Przełęcki M., *Intuicje moralne*, Wydawnictwo Naukowe Semper, Warszawa 2005.

Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978.

Puzynina J. (red.), *Etyka międzyludzkiej komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe Semper, Warszawa 1993.

Quinn R. E. et al., *Profesjonalne zarządzanie. Kluczowe kompetencje kierownicze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
Ratyński W., *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2005.
Reale G., *Historia filozofii starożytnej. Od początków do Sokratesa*, t. 1, Wydawnictwo KUL, Lublin 2000.
Reykowski J., Skarżyńska K., Ziółkowski M., *Orientacje społeczne jako element mentalności,* Wydawnictwo Nakom, Poznań 1990.
Riesman D., *Samotny tłum*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971.
Robbins S. P., DeCenzo D. A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
Russell B., *Władza. Nowa analiza społeczna*, Książka i Wiedza, Warszawa 2001.
Rybak M., *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
Ryszka F., *Nauka o polityce. Rozważania metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1984.
Sareło Z., *Postmodernizm w pigułce*, Wydawnictwo Pallotinum, Poznań 1998.
Schermerhorn J. R., Jr., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
Scott J., *Władza*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2006.
Seidler G. L., *O istocie i akceptacji władzy państwowej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1995.
Seneka, *Myśli*, Wydawnictwo Literackie Kraków, Warszawa 1987.
Sieradzan J. (red.), *Charyzma. Jej funkcja w życiu religijnym, politycznym i społecznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008.
Sikorski Cz., *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2006.
Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 1, Wydawnictwo Gebethner i Wolff, Warszawa 1927.
Smith A., *Teoria uczuć moralnych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989.
Smoczyński P. J. (red.), *Tadeusz Czeżowski. Pisma z etyki i teorii wartości*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1989.
Sofsky W., *Traktat o przemocy*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.
Sperling A. P., *Psychologia*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1995.
Sprenger R. K., *Zaufanie #1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.

Stachowicz-Stanusch A., *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
Stasiak M. K. (red.), *Twórczość użyteczna w zarządzaniu i działaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2001.
Steinman H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
Sternberg E., *Czysty biznes. Etyka w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menadżerskich świata*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
Strelau J., *Psychologia. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
Strumska-Cylwik L., *Pomiędzy otwartością i zamknięciem*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2005.
Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 1999.
Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
Sylwestrzak A., *Historia doktryn politycznych i prawnych*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2007.
Szaban J. M., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1978.
Szczupaczyński J., *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1995.
Śliwak J., *Osobowość altruistyczna: osobowościowe korelaty altruizmu: psychologiczne badania empiryczne*, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin 2001.
Śpiewak P., *W stronę wspólnego dobra*, Fundacja Aletheia, Warszawa 1998.
Świerkocki M., *Postmodernizm. Paradygmat nowej kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
Tatarkiewicz W., *Dzieje sześciu pojęć. Sztuka, piękno, forma, twórczość, odtwórczość, przeżycie estetyczne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975.

Tatarkiewicz W., *O filozofii i sztuce*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1986.
Tischner J., Kłoczowski J. A., *Wobec wartości*, Wydawnictwo „W drodze", Poznań 2001.
Tischner J., *Myśli wyszukane*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2000.
Toffler A., *Zmiana władzy. Wiedza, bogactwo i przemoc u progu XXI stulecia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003.
Tracy B., *Jak przewodzą najlepsi liderzy. Sprawdzone sposoby i sekrety, jak wydobyć maksimum z siebie i innych*, MT Biznes, Warszawa 2010.
Węgrzecki A. (red.), *Etyczne fundamenty gospodarowania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1999.
Whitemore J., *Coaching. Trening efektywności. Rozwój ludzkiego potencjału w oparciu o model GROW. Zasady oraz praktyka coachingu i przywództwa*, G+J Gruner+Jahr Polska, Warszawa 2011.
Wiatr J. J., *Socjologia polityki,* Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 1999.
Williams M., *Mistrzowskie przywództwo,* Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
Wiśniewski R., *Intuicjonizm w aksjologii Władysława Tatarkiewicza*, Filozofia IV-Nauki Humanistyczno-Społeczne, Zeszyt 103, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 1979.
Witkowski S. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999.
Witwicki W., *Platona Państwo*, Spółdzielnia Wydawnicza „Wiedza", Warszawa 1948.
Wojnar I., *Sztuka jako „podręcznik życia",* Nasza Księgarnia, Warszawa 1984.
Wojtyła K., *Elementarz etyczny*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1983.
Wojtyła K., *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2000.
Wołpiuk W. J. (red.), *Dobro wspólne. Problemy konstytucyjnoprawne i aksjologiczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, Warszawa 2008.
Zeidler-Janiszewska A. (red.), *Postmodernizm w perspektywie filozoficzno-kulturoznawczej*, Instytut Kultury, Warszawa 1991.
Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.
Znamierowski Cz., *Rozważania wstępne do nauki o moralności i prawie*, PWN, Warszawa 1964.
Zukav G., Francis L., *Serce duszy. Świadomość emocjonalna*, Wydawnictwo Centrum, Gdynia 2003.
Żbikowski J., *Teoria organizacji i zarządzania (zarys wykładów)*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2004.

## ENCYKLOPEDIE I SŁOWNIKI

*Encyklopedia Blackwella. Psychologia społeczna*, Manstead A. S. R., Hewstone M., Fiske S. T., Hogg M. A., Reiss H. T., Semin G. R., Wydawnictwo Jacek Santorski, Warszawa 2001.

*Encyklopedia filozofii*, Honderich T. (red.), t. 1, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998.

*Encyklopedia filozofii*, Honderich T. (red.), t. 2, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999.

*Encyklopedia Popularna PWN*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982.

*Mały słownik etyczny*, Jedynak S. (red.), Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1999.

*Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, t. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

*Powszechna Encyklopedia Filozofii*, t. 9, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2008.

*Powszechna Encyklopedia Filozofii*, t. 2, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2001.

*Powszechna Encyklopedia Filozofii*, t. 8, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2007.

*Słownik psychologii*, Reber A. S. (red.), Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002.

*Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Kopaliński W., Państwowe Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1967.

*Wielka Encyklopedia Powszechna PWN*, t. 6, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965.

# Indeks osobowy

„[…] praca mgr M. M. Baczewskiej należy do rosnącego w siłę i znaczenie nurtu w humanistyce, mianowicie do pogranicza filozofii i kilku szczegółowych nauk społecznych. Interdyscyplinarność to wyróżniająca się cecha rozważań młodej badaczki. […] Ujawniona swoboda w poruszaniu się po obszernej, wielowątkowej literaturze (polskiej i anglojęzycznej) nakazuje wyrazić uznanie dla erudycji autorki, sprawności warsztatowej, tudzież dla jej syntetycznej wyobraźni, przekraczającej granice poszczególnych dyscyplin".

*prof. dr hab. Józef Lipiec,*
*Instytut Filozofii Uniwersytetu Jagiellońskiego*

„[…] Autorka należy do grona tych młodych osób parających się filozofią, które są świadome (co wcale nie jest powszechne w filozoficznym środowisku), że istnieje ogromny obszar problemów o kulturowo-fundamentalnym znaczeniu, w rozwiązywaniu których filozofia ma dziś swój udział, i że dzięki temu znakomicie funkcjonuje poza akademickimi aulami".

*dr hab. Lech Zdybel, prof. nadzw. UMCS,*
*Instytut Filozofii Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*

ISBN 978-83-7784-444-1
9 788377 844441 >